SEKTÖRLER

REVİZYON VAR MI?

Capital

capital.com.tr

Ağustos 2018

Yıl 26
Sayı 2018/8

15.00 TL

ISSN 1300-5960







KKTC FİYATI: 20.50 TL



AYLIK İŞ VE EKONOMİ DERGİSİ

500

BÜYÜK ÖZEL ŞİRKET

- DEVLERİN BÜYÜME PERFORMANSI
- EN FAZLA CİRO YARATAN 10 SEKTÖR
- MİLYAR TL KULÜBÜNE GİREN YENİ ÜYELER



KATKILARIYLA





İBRAHİM YELMENOĞLU / TÜPRAŞ

"YURT DIŞINDA BÜYÜYECEĞİZ"

HALUK GÖRGÜN / ASELSAN

"ÖNCELİĞİMİZ İHRACAT"


vodafone


JORDAN SPIETH


JASON DAY



JUSTIN THOMAS


RICKIE FOWLER

DB
DOĞAN BURDA DERGİ

Yayıncı
Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş

İcra Kurulu Başkanı Cem M. Başar
Yayın Direktörü (Sorumlu) M. Rauf Ateş
Yayın Yönetmeni Sedef Seçkin Büyük
Yazı İşleri Müdürü Ebru Fırat
Haber Müdürü Şeyma Öncel Bayıksel
Yazı İşleri Müdür Yardımcısı Nilüfer Gözütok Ünal
Görsel Yönetmen A. Bertuğ Patır
Editörler Elçin Cirik, Yasemin Erdoğan, Aslı Sözbilir, Özlem Aydın Ayvacı
Haber Merkezi Hande Yavuz, Ayçe Aksakal, Nil Dumansızoğlu
Sayfa Yapımcısı Ozan Gürel
Grafik Yaman Tetik
Fotoğraflar Gökhan Çelebi, Hüseyin Öngen
Marka Müdürü Gökçe Aykaç Mutlu
Ankara Temsilcisi Erdal İpekeşen Tel: 0 312 207 00 71

capital@capital.com.tr www.doganburda.com

Yönetim
Tüzel Kişi Temsilcisi Mehmet Rauf Ateş
Satış ve Dağıtım Direktörü Egemen Erkorol
Finans Direktörü Didem Kurucu
Üretim ve Planlama Direktörü Yakup Kurtulmuş

Reklam
Grup Başkanı Nisa Aslı Erten Çokça
Satış Koordinatörü Nursel Yavuz, Zeynep Rendeci, Haluk Demir
Satış Müdürü Burcu Acavut, Beril Güroğlu Sözkesen, Şerife Dökmetaş
Bölgeler Satış Müdürü Dilek Ünlü **Tel:** 0 212 336 53 72 **Faks:** 0 212 336 53 91
Proje Müdürü Selçuk Ergenç
Teknik Ayfer Kaygun Buka - Şaban Yazır **Tel:** 0 212 336 53 60 **Faks:** 0 212 336 53 91

Rezervasyon
Tel: 0 212 336 53 00-57-59 **Faks:** 0 212 336 53 92-93
Ankara Reklam Bölge Temsilcisi Sezinur Balıkçıoğlu **Tel:** 0 312 207 00 72-73
Hedef Sayfalar **Tel:** 0 212 336 53 70 **Faks:** 0 212 336 53 91

Uluslararası Reklam Satış Temsilcilerimiz
ALMANYA: Michael Neuwirth
T +49 89 9250 3629 / michael.neuwirth@burda.com
AVUSTURYA/İSVİÇRE: Christina Bresler
T. +43 1 230 60 3050 / Christina.Bresler@burda.com
FRANSA/LUKSEMBURG/BELÇİKA /HOLLANDA: Marion Badolle-Feick
T. +33 1 72 71 2524 / marion.badolle-feick@burda.com
İNGİLTERE/İRLANDA: Jeannine Soeldner
T. +44 20 3440 5832 / jeannine.soeldner@burda.com
ABD/KANADA/MEKSİKA: Salvatore Zammuto
T. +1 212 884 4824 / salvatore.zammuto@burda.com
YUNANİSTAN/PORTEKİZ /İSPANYA/HİNDİSTAN /ASYA: Jessica Loose
T. +49 89 92 50 2468 / jessica.loose@burda.com
İSKANDİNAV ÜLKELERİ: Ulrik Brostrom
T. +45 23 28 9769 / ubr@jbmedia.dk

Yönetim Yeri
Kuştepe Mah. Mecidiyeköy Yolu Cad. No:12 Trump Towers Kule 2
Kat:21-22-23 (34387) Şişli İsanbul
Tel: 0 212 410 32 00 **Faks:** 0 212 410 35 81

Baskı Uniprint Basım San. ve Tic. AŞ. Ömerli Mah. Hadımköy-İstanbul Cad.
No: 159 (34555) / İstanbul Tel: 0212 798 28 40 pbx Faks: 0212 798 20 63
www.apa.com.tr
Dağıtım Demirören Dağıtım Satış Pazarlama Matbaacılık Ödeme Aracılık ve
Tahsilat Sistemleri A.Ş. **TEL:** 0 212 449 63 63
Yayın Türü Yerel, süreli, aylık FIPP üyesidir.

DB Okur Hizmetleri hattı Tel: 0212 478 03 00
okurhizmetleri@doganburda.com
DB Abone Hizmetleri hattı
Tel: 0212 478 03 00 Faks: 0212 410 35 12-13 abone@doganburda.com
Her gün saat 09.00-22.00 arasında hizmet verilmektedir.



Sedef Seçkin Büyük

Yeni hikaye

Hem yurt içinde hem yurt dışında, Türkiye'de haziran ayında yapılan seçim sonrası açıklanacak bakanlar kabinesi heyecanla bekleniyordu. Kabine 10 Temmuz'da açıklandı. Aralarında Milli Eğitim Bakanı Prof. Dr. Ziya Selçuk, Kültür ve Turizm Bakanı Mehmet Ersoy gibi milletvekili olmamakla birlikte kendi uzmanlık alanlarında saygınlığı yüksek isimler de var. Hazine ve Maliye Bakanı Berat Albayrak da hızlı bir başlangıç yaptı ve yaptığı toplantılarda yurt içi ve yurt dışı piyasalara verdiği olumlu mesajlarla olumlu pozitif bir hava yaratmaya çalışıyor. Piyasalar şimdilik bekle-gör stratejisiyle davransa da yeni hükümetin alacağı kararlar yıl sonundan itibaren rakamlara yansımaya başlayacak, onların performansına ilişkin piyasalarda bir algı oluşacaktır.

Ancak görünen o ki yeni hükümetin gündemine "enflasyonla mücadele" konusu da mecburi giriş yapacak. Maliyetler, fiyatlar ve talep dengesi de önümüzdeki günlerde tüm iş dünyasını uğraştıracak. Konu kritik… Bu nedenle enflasyondaki riskli yükselişi Konjonktür sayfalarımızda Dr. Orhan Karaca mercek altına aldı. Haziran ayında yüzde 15'in üzerine çıkan yıllık tüketici fiyat endeksinin (TÜFE) son 15 yıllık seyrini inceledi ve geleceğe ilişkin enflasyon beklentilerini ve senaryoları ortaya koydu. 2018 sonu için yüzde 5 olan enflasyon hedefinin şimdiden 3'e katlanması ve enflasyonla mücadelede bir anda 15 yıl önce başladığımız noktaya dönmüş olmak elbette endişe verici… Enflasyondaki bu aşırı yükselişte, 2017'de Kredi Garanti Fonu uygulaması ve onun gibi ekonomik büyümeyi destekleyen diğer teşviklerin etkisiyle ekonominin aşırı ısınması ve Türkiye'de yaşanan yüzde 7,4'lük büyüme de etkili oldu. Enflasyonun farklı senaryolara göre 2018'i yüzde 14-17 arasında bir rakamla kapatması bekleniyor. Ekonomide sürdürülebilir büyüme için enflasyonu bir an evvel tek haneye oturtmak ve fiyat istikrarını sağlamak gerekiyor.

Türkiye'nin en büyük 500 şirketi araştırmasının sonuçları da Türkiye ekonomisinin 2017 yılında yaşadığı yüzde 7,4'lük büyüme rakamının parıltılarını taşıyor. 500 büyük şirketin toplam cirosunun bir önceki yıla göre nominal olarak yüzde 31 artarak son 10 yılın rekorunu kırması da aşırı ısınmanın bir işareti.

Nobelli ekonomist Paul Krugman, geçen ay Türkiye ekonomisine ilişkin uyarılar yaptı, Asya ekonomilerinin 1998'de yaşadığı sıkıntılardan ders almamız gerektiğine dikkat çekti. Hükümetin almayı düşündüğü önlemler de Türkiye'nin bir yumuşak iniş hazırlığında olduğu sinyalini veriyor.

Tüm bunlarla baş edebilmek için Türkiye'nin 2000'li yıllarda olduğu gibi yeni bir hikaye yazması gerekiyor.

İyi okumalar,

Capital

www.capital.com.tr

YIL 26 SAYI 8 AĞUSTOS 2018





RICHARD

"KUCAKLAYICI" ŞİRKET OLMA FORMÜLÜ

Virgin'de insanlara karşı olan güvenimizle gurur duyarız. Bizim en değerli varlığımız çalışanlarımızdır ve onlara ne kadar kıymet verdiğimizi göstermek için de dünya klasmanında insan kaynakları politikalarını uygularız. Ancak şirketlerin her zaman öğreneceği daha fazla şey vardır. Şirketinizin ölçeği hangi boyutta olursa olsun şu basit soruyu sormak daima gereklidir: Çalışanlarınız iş yerindeyken yüzde 100 kendileri olabiliyor mu? Eğer kucaklayıcı değilseniz asla gerçekten anlamlı bir şirket olamazsınız.

Geçen gün, "İşte Yüzde 100 İnsan" toplantısında Virgin Media, Virgin Unite'dan B Team, Unilever ve EY'den gelen takımların "kucaklayıcı girişimler"ini keşfettiğim şahane bir gün geçirdim. Fevkalade büyüleyici bir öğrenme deneyimiydi.

Kısa bir tarihçe: Virgin Unite'dan bir ekip, 2013 yılında dünyanın en ileri düşünceli şirketlerinden bazılarını, sorumluluk sahibi kurumların dünyanın dört bir yanındaki binlerce şirket için aynı değer sistemlerini geçerli kılmaları ümidiyle bir araya getirdi. Bundan kısa süre sonra ise B Takımı doğdu. Önümüzdeki 10 yıl boyunca B Takımı'nın hedeflerinden biri şirketlerin çalışanlarını bir kaynak olarak değil, birer insanoğlu olarak görmeye başlamasını sağlanmasına yardımcı olan İşte Yüzde 100 İnsan yaklaşımını desteklemek oldu.

Başlangıçta çok göz korkutucu olsa da bu hedefi biz Virgin'de de canı gönülden destekliyoruz. Durup bir adım geri attığınızda işe başlamak için genellikle en iyi yaklaşım en basit olandır… Eğer bir CEO'ysanız (veya liderlik ekibinin bir üyesi) o zaman kendi kendinize gerekli tüm cevaplara sahip olmadığınızı ve yardıma ihtiyaç duyacağınızı itiraf etmeniz gerekir. Biz Virgin Management Limited'da kendimize bir anlam bulma çalışmamız boyunca en yenilikçi ve en etkili fikirleri topladık. Bunları alıyoruz ve İngiltere'nin en kucaklayıcı şirketi olmak için faydalanıyoruz.

HİPER BAĞLANABİLİRLİKTEN YARARLANMAK

Bugün hiç olmadığı kadar yenilikçi bir çağda yaşıyoruz. Etrafımızdaki her şey o kadar hızlı değişiyor ki artık onlara ayak uydurmak oldukça zorlayıcı. Virgin Group genelinde müşteri deneyimlerini iyileştiren ve şirketlerin müşterilere çok daha hızlı ve etkin hizmet sunmasını sağlayan teknik yeniliklerin aralıksız yapılmasından müthiş gurur duyuyorum.

Bizim Virgin.com'daki en son köşe yazısı dizimiz olan Hiper Bağlanabilirlikten Yararlanmak da yeni teknolojilerin ve son yeniliklerin bireylerin çalışmalarını ve şirketlerin faaliyetlerini nasıl sürekli olarak değiştirdiğini araştırıyor.

Bu temadan yola çıkarak ben şirketlerde nasıl inovasyon yapılmalı ve rakiplerden nasıl bir adım önde olunmalı sorularına cevap veren birkaç ipucu paylaşacağım.

1 SORUNLARA ODAKLANIN
Yenilikçilik en çok siz bir soruna çözüm ararken serpilip budaklanır. Bizim Virgin'de başarımızın sırrı işte budur. Biz daima insanların yaşamlarını iyileştiren bir ürün veya hizmet yaratma hedefiyle yeni şirketler kurduk.

2 ETRAFINIZI TUTKULU İNSANLARLA DOLDURUN
Ancak bu dünyayı değiştirebilecek kadar tutkulu olan insanlar başarılı olabilir. Etrafınızı kendini ateşe atmaya istekli, çözümler peşinde koşan ve yaratmak istedikleri değişimin kendisi olabilen insanlarla doldurun. Meraklı, istekli olun, risklerle kucaklaşın ve kafanıza göre takılın.

3 FARKLI DÜŞÜNCELERE KUCAK AÇIN
Şirket liderlerinin etraflarını aynı kafada insanlar veya "evet efendimciler" ile doldurmaması çok önemli. Size cesaretle kafa

GÖNÜLLÜ KATILIM

Daha işin en başında liderlik takımının bu düşünceyi benimsemesi çok önemli. Biz Virgin'de bu amaca CEO'ların masalarının üstünden bir an bile kaldırmadıkları kalıcı bir yaklaşım olarak bakıyoruz. Bu yıl kucaklayıcı insan politikaları geliştirmek amacıyla V Takımı üyelerinden her birine kucaklayıcılık ve çeşitlilik (D&I) alanında sorumluluklar vererek kendi yaklaşımımızı daha da ileri bir noktaya taşıdık.

Kıdemli takımın altı üyesi (CEO'muz Josh Bayliss de dahil) şu alanlarda liderlik rolü üstlendi: Yaş, cinsiyet, LGBT+, etnik köken, engellilik ve sosyal mobilite. Bu ekip çalışanları kendi gruplarında gönüllü katılımı ön planda tuttu. Katılmaları için onları hiç kimse zorlanmadı. Eğer bir alanda paylaşabileceğiniz bir deneyiminiz varsa siz kendiniz öne çıkıyorsunuz. Bu gruplar her bir alanda yenilikçi stratejiler geliştirme ümidiyle fikirlerini paylaşmak için gerek telefonda gerek yüz yüze düzenli olarak toplantılar yapıyor.

İnsanlarımızdan gelen geri-beslemelerimiz de muazzam işe yarıyor. Onlar bu sürecin zorlamayla değil gönüllülük bazında olmasına ve hem canlı hem de kucaklayıcı hissettirmesine bayılıyor. Toplantılarda hiyerarşi yok ve herkes eşit.

V Takımı üyeleri için bu forumlardan faydalanarak kendi kucaklayıcı hedeflerimizi tutturma sorumluluğu onların yıllık performans hedeflerine dahil edilmiş durumda. Sonuç almak ve ufak da olsa bir rekabet ortamı yaratmak için bir parça teşvik vermek her zaman iyidir! Burada daha da heyecan verici olanı ise I&D'de aynı takım odaklı yaklaşımı uygulamak isteyen diğer şirketlerin liderlik takımlarından da çok sayıda inceleme talebi alıyor oluşumuz.

Benimsediğimiz bu yaklaşımdan ben şahsen çok gurur duyuyorum ve herkesin dahil olmak için davet edilmesine bayılıyorum. Bu yolculuğumuzun devam edeceğini de biliyorum. Daha öğrenecek çok şeyimiz var ama biz bu öğrenme eğrisinde hep beraberiz. Her şirkette çalışanları kucaklayan bir yapı vardır. Burada tek yapılması gereken bunu şirketinizin tamamına yaymak. Onlara zaman ayırmak, dinlemek, onlardan öğrenmek ve deneyimler ile yenilikçi yaklaşımların paylaşılmasını sağlayarak farklı fikirlere karşı açık olmak önemli. Zaten bundan daha fazla kucaklayıcı da olunamaz.

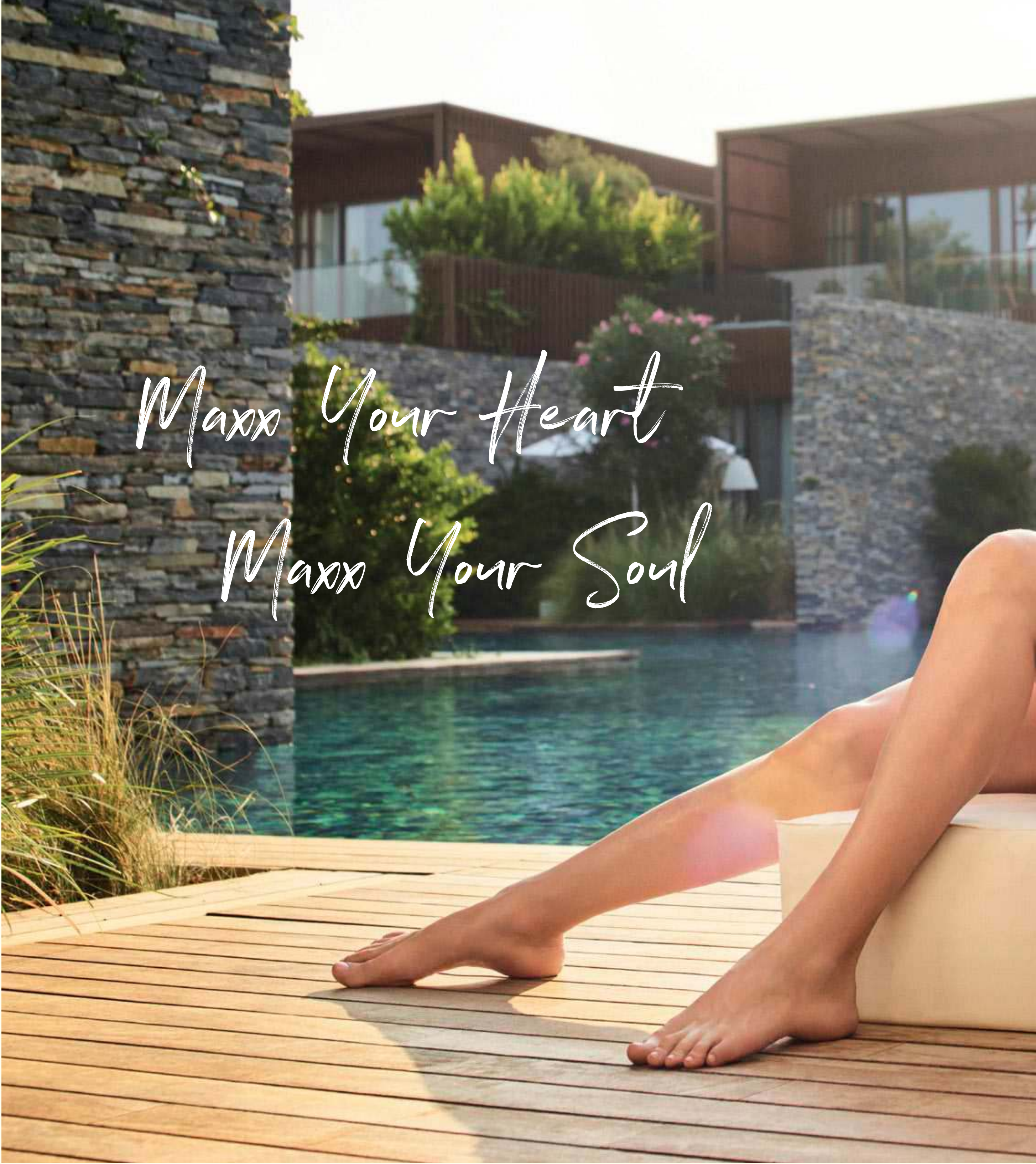


tutabilecek ve işler planlandığı veya onların istediği gibi gitmediğinde cesaretleri kırılmayan insanlar bulun.

4 HERKESİN FİKRİNİ DİNLEYİN
Artık herkes inovasyon yapabilir ve sıklıkla en iyi fikirler de ürünler ya da hizmetler hakkında en tecrübeli olan ön cephede çalışanlardan çıkar.

5 FİKİRLERİ YALINLAŞTIRIN
İnsanlar genellikle büyük bir sorunu çözmeye çalışmaya aşırı odaklanır ve bu arada inovasyon da yolunu kaybeder. Akıllı olmak bir şeyi yalınlaştırmakla ilgilidir.

Yenilikçilik daima daha iyisinin arandığı erinçsiz bir kovalamacadır. Umarım bu ip uçları sizin bir adım daha ileriye ve yükseğe daha çabuk ulaşmanızda ilham kaynağı olur.


Maxx Your Heart
Maxx Your Soul



Hazırlayan: Nil Dumansızoğlu
ndumansizoglu@capital.com.tr

FİBABANKA'DAN AR-GE MERKEZİ



Fibabanka, Özyeğin Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi iş birliğiyle Fibabanka Ar-Ge Merkezi'ni kurdu. Şu anda 84 kişinin yer aldığı merkezde, 4 proje üzerinde çalışılıyor. Ayrıca Özyeğin Üniversitesi'yle 2 yapay zeka projesi üzerinde görüşmeler devam ediyor. Fibabanka Genel Müdürü Ömer Mert, Ar-Ge merkeziyle dijital dönüşümde ihtiyaç duyulacak teknolojik altyapıları geliştirmeyi hedeflediklerini belirtiyor.

5 BASAMAK BİRDEN YÜKSELDİ



QNB Finansleasing, Avrupa leasing sektörünün yüzde 94'ünü temsil eden Avrupa Leasing Şirketleri Federasyonu Leaseurope'un 2017 yılı raporunda, bir önceki yıla göre beş basamak yükselerek 42'nci sırada yer aldı. Konuyla ilgili açıklama yapan genel müdür Metin Karabiber, "2017 yılında 757 milyon dolarlık yatırım finansmanı hacmi yaratarak bir önceki yıla göre aktiflerimizi yüzde 65 oranında büyüttük. 2018 yılının ilk çeyreğinde de 176 milyon dolar yatırım finansmanı hacmi yaratarak, pazar payımızı koruyoruz" dedi.

DİJİTALDEN TAŞIT KREDİSİ



Garanti Bankası, taşıt kredisi ürününü dijital kanallarından da sunmaya başladı. Garanti.com.tr üzerinden hizmete sunulan dijital taşıt kredisi sistemiyle bireysel ya da ticari amaçlı taşıt kredisi talepleri için ödeme planı hesaplaması ve başvuru işlemleri gerçekleştirilebilecek. Konuyla ilgili bilgi veren genel müdür yardımcısı Selahattin Güldü, "Türkiye'de bir ilk olan yeni hizmetimiz sayesinde, müşterilerimiz bundan böyle taşıt kredisi başvurularını dijital olarak yapıp sonucunu da anında öğrenebilecek" dedi.

BANKACILIKTA GELECEĞİN MESLEKLERİ



HSBC Grubu'nun "İnsan Üstünlüğü: İnsanın Gücü Raporu"na göre gelecekte bankacılık sektöründe, karma gerçeklik deneyimi tasarımcısı ve algoritma teknisyeni gibi altı yeni mesleğin ön plana çıkacağı tahmin ediliyor. Verilen bilgilere göre HSBC Grubu, geleceğe hazırlık için halihazırda kullanıcı arayüzü tasarımcısı, dijital ürün müdürü, yazılım mühendisi, çözüm mimarı, keşifçi araştırma uzmanı ve hizmet sunum yönetici olmak üzere bini aşkın dijital pozisyon için işe alım gerçekleştiriyor.

KAZALARDA EVCİL HAYVANLAR KORUNACAK



Anadolu Sigorta kasko poliçesi, Türkiye'de ilk kez evcil hayvanları da güvenceye alıyor. Kaskolu aracın uğrayacağı ve teminat kapsamında gerçekleşen kazalar sonucunda, aracın içinde bulunan evcil hayvanların zarar görmesi halinde tedavi masrafları 1.000 TL limitle teminat altına alınıyor. Türkiye'de ilk kez Anadolu Sigorta tarafından hizmete sunulan evcil hayvanları koruma teminatı, sigortalılardan gelen talepler doğrultusunda hazırlandı.

ATATÜRK'ÜN OTOMOBİLLERİNE KATKI



İş Bankası, Mustafa Kemal Atatürk'ün kullandığı, bugün Anıtkabir Müzesi koleksiyonunda bulunan otomobillerin korunmaya alınarak sergilenmesiyle ilgili yürütülen çalışmalara katkıda bulunuyor. Antika Otomobil Federasyonu aracılığıyla restore edilen 1934 ve 1935 model Lincoln marka iki araç için İş Bankası tarafından uygun koşullarda özel yapım vitrinler üretildi. Sergilenen otomobiller arasında İş Bankası'nın Atatürk'e armağan ettiği 1936 Model Cadillac da bulunuyor.



İBRAHİM POLAT'A ANLAMLI ÖDÜL

13-15 Haziran tarihleri arasında Milano'da gerçekleştirilen Marriott International Avrupa Otelleri Franchise Konferansında, İbrahim Polat Holding'in yönetim kurulu başkanı İbrahim Polat'a Marriott Hotel Grubu tarafından "Ömür Boyu Başarı Ödülü" verildi. Yaklaşık 25 yıldır Marriott markasının Türkiye'de tanınmasında rol oynayan Polat Turizm Otelcilik ve Ticaret'in Türkiye'de 3 oteli bulunuyor.



SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YOL HARİTASINI BELİRLİYOR

Unilever'in sürdürülebilirlik hedeflerinde paydaşlarının görüşlerini almak amacıyla gerçekleştirdiği küresel araştırmanın sonuçları paylaşıldı. 276 kilit paydaşın yanı sıra dünya çapındaki 40 bini aşkın çalışanın katıldığı araştırmada, Unilever'in odaklanması istenilen ilk 10 konu şöyle sıralandı: Suya erişim, sağlık, hijyen ve beslenme, temiz hava, iklim değişikliği, eğitim, öğretim ve becerilere erişim, sıfır gıda ve ambalaj atığı, ruh sağlığı ve esenliği, doğal yaşamı korumak, daha iyi iş fırsatları, herkes için insan ve işçi hakları.

TAHİNCİOĞLU'NDAN SATIŞ REKORU



Tahincioğlu, 2018 yılının ilk yarısında konut satışlarından 631 milyon 556 bin TL'lik ciroyla satış rekoru elde etti. Sonuçlarla ilgili konuşan Tahincioğlu Yönetim Kurulu Başkanı Özcan Tahincioğlu, "Çağrı merkezimizi, projelerimiz hakkında bilgi almak için 10 binden fazla kişi aradı. Dijital kampanyalarımızda 1,3 milyar erişim sağladık, 2,8 milyon kişi web sitelerimizi ziyaret etti ve 10 bin 600 adet talep topladık. Bu yıl, satış ofislerimizi 15 bin 500 kişi ziyaret etti" dedi.

AMAC'TAN 15 MİLYON DOLARLIK YATIRIM



Dünyanın önde gelen iş jeti bakım hizmeti kuruluşu İsviçreli AMAC Aerospace, Milas -Bodrum Havalimanı'na 15 milyon dolarlık yatırımla bakım merkezi açtı. Toplam 6 bin 600 metrekare büyüklüğe sahip tesis, aynı anda 20 özel jete hizmet verebiliyor. Yatırımla ilgili açıklama yapan AMAC Aerospace Group CEO'su Kadri Muhiddin, "Türkiye çok stratejik bir yerde. Amacımız Avrupa, Orta Doğu, Asya ve Çin pazarına kadar ulaşan geniş bir coğrafyadan, özel uçakları, yolcu uçaklarını buraya getirmek" dedi.



1,9 MİLYON YENİ ABONE KAZANDI

Türk Telekom, 2018'in ilk yarısında 1,9 milyon net yeni abone kazanarak son 10 yılın en iyi ilk altı ay performansını gösterdi. Aynı dönemde yüzde 9,4'lük yıllık büyümeyle 9,6 milyar TL gelir elde etti. FAVÖK'ü, geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 21,6 artışla 3,9 milyar TL'ye yükseldi. FAVÖK marjı ise geçen yılın ilk 6 ayına göre rekor 4,1 puan yıllık iyileşme ile yüzde 41'e ulaştı. CEO Dr. Paul Doany, "Güçlü bir ilk yarıyla ve işimizdeki ivmeyle yılın kalan yarısı için de iyimseriz" dedi.

STFA'YA YENİ CEO

STFA Yatırım Holding'in CEO'su Yetik Kadri Mert, önceden planlandığı üzere 31 Temmuz itibarıyla görevini STFA Grubu Enerji Grup Başkanı Aslan Uzun'a devrediyor. Yetik Kadri Mert, kendi isteği ve vizyonu doğrultusunda değişik projelerde yer almayı hedeflerken STFA Grubu şirketlerinin yönetim kurullarındaki görevlerine devam edecek.



UNIVERSAL ROBOTS TÜRKİYE'DE BÜYÜYECEK

İnsanla iş birliğine dayalı robot şirketi Universal Robots, Türkiye ve bölge pazarında yüzde 100 büyüme hedefliyor. Türkiye'nin robot teknolojisi kullanımı için umut verici bir pazar olduğunu ifade eden Universal Robots Türkiye Satış Geliştirme Yöneticisi Gök, "Türkiye'deki yıllık robotlu otomasyon ve robot satışları oranı yüzde 15-35 oranında değişerek artmaya devam ediyor. Ayrıca insan emeğine dayalı üretimin fazla olduğu Türkiye'de, iş birliğine dayalı robotlarımızın üretimde kullanımının artacağını inanıyorum" diye konuştu.



EN GÜVENLİ VERİ MERKEZİ



Star of Bosphorus Veri Merkezi, son 2 bin 500 yıl içindeki sismik olayların korelasyonu dikkate alınarak olası bir depremde operasyonun devamlılığını sağlamak üzere tasarlandı. Yüksek standartlarda veri güvenliği sunan merkez hakkında konuşan NGN İcra Kurulu Başkan Yardımcısı Müfit Süer, "Star of Bosphorus ile Türkiye'de bir ilke imza attık. 138 adet sismik izolatör üzerinde konumlandırılan yapısıyla deprem anında binanın tam korunumunun sağlandığı merkezde, yaşanabilecek kesintiler ortadan kaldırılacak" dedi.

KLİMA SANTRALİ FABRİKASI EYLÜLDE AÇILIYOR



Systemair HSK, LEED Gold Sertifikası'na sahip ilk klima santrali fabrikasının resmi açılışını eylül ayında gerçekleştirecek. Dilovası Makine İhtisas Organize Sanayi Bölgesi'nde yaklaşık 28 bin metrekare alana kurulu yeni fabrikanın, özellikle Orta Doğu ve Balkanlar için üretim üssü olması planlanıyor. Systemair HSK'nın Hadımköy'de konumlanan bir önceki üretim tesisinden yaklaşık iki kat daha büyük olan yeni fabrika, halihazırda tam kapasite olarak üretime başlamış durumda.

İNFORM, ÜRÜNLERİNİ YENİLİYOR

İnform, Sinus EVO UPS serisini yenileyerek ofis ve küçük işletmeler için çözüm üretiyor. Gerçek çift-çevrim online mikroişlemci kontrollü Sinus EVO UPS serisi, işlerin sürekliliğini garantiye alıyor. Artırılmış verimliliği, yüksek güç faktörü (0.9) ve akıllı akü yönetimiyle optimum seviyede kullanılan aküleriyle de sürdürülebilir bir dünyaya katkı sağlıyor.





ARÇELİK, AYB İLE KREDİ ANLAŞMASI İMZALADI

Arçelik, Romanya'daki iştiraki Arctic çatısı altında inşa edilen çamaşır makinesi fabrikası için Avrupa Yatırım Bankası'yla (AYB) 68 milyon Euro'luk kredi anlaşması imzaladı. Arçelik'in Endüstri 4.0 standartlarında üretim yapacak ilk akıllı fabrikası olacak tesis, Avrupa'nın da önemli bir beyaz eşya üretim merkezi olacak. Fabrikada, nesnelerin internetinden robotik teknolojisine, birbiriyle bağlantılı cihazlardan gelişmiş otomasyon sistemlerine kadar birçok akıllı teknoloji kullanılacak.

LG İKİNCİ ÇEYREK SONUÇLARINI AÇIKLADI



LG Electronics, 2018'in ikinci çeyreğinde geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 3'ün üzerinde bir artışla yaklaşık 13,5 milyar dolar ciro elde etti. LG'nin ikinci çeyrekte gerçekleşen işletme kârı ise geçen yıla göre yüzde 18,5 artarak 700 milyon dolar oldu. Yılın ilk yarısında gerçekleştirdiği yaklaşık 27 milyar dolar satış ve 1,7 milyar doların üstünde işletme kârıyla ilk altı aydaki en yüksek kârını elde etti.



"EN İYİ CEO" SEÇİLDİ

Global yatırımcı ve analistlerin oylamalarıyla belirlenen Institutional Investor tarafından gerçekleştirilen EMEA Yönetim Ekibi 2018 araştırması sonucunda Mavi, "En Saygın Şirketler" arasında gösterilirken şirketin CEO'su Cüneyt Yavuz ise "En İyi CEO" seçildi. Değerlendirme yapılırken üst yönetime erişilebilirlik, düzenli finansal bilgilendirme, yatırımcı ilişkileri, departmanın bilgi ve yetkinliği, çevresel, sosyal ve yönetimsel konularında faydalı içerik raporlama, kurumsal yönetişim uygulamaları gibi farklı kriterler dikkate alındı.

E-TİCARETTE PASTA KÜÇÜLDÜ



Türkiye Bilişim Sanayicileri Derneği'nin (TÜBİSAD) 2014 ve 2018'de hazırladığı raporların karşılaştırılması, sektördeki büyümenin boyutlarını gözler önüne seriyor. Buna göre Türkiye'de online alışveriş sitesi sayısı son 4 yıldır sürekli azalıyor. 2014 başında bin 263 olan site sayısı, 2018'de 799'a düştü. Site sayısı azalmasına karşın pazarın büyüklüğü son 4 yılda 14 milyar TL'den 42,2 milyar TL'ye çıktı. Bu sonuçlarla Türkiye e-ticaret pazarındaki yıllık büyüme ortalaması yüzde 32 oldu.

20'NCİ YILA 200 MAĞAZAYLA GİRECEK



Konfor Mobilya, 20'nci yılını tamamlayacağı 2019 sonuna kadar Türkiye genelinde 200 mağazaya ulaşmayı hedefliyor. Ayrıca 2019 yılında 250 milyon TL yatırımla İzmir Kemalpaşa'da açılacak yeni fabrikayla istihdamını dört kat artıracak olan şirket, yıl sonunda yüzde 30 büyüme planlıyor. Genel müdür yardımcısı Erden Gönen, gelecek beş yıla ilişkin yatırım bütçesinin ise 500 milyon TL'nin üzerinde olduğunu söylüyor.

ULUSLARARASI BAŞARI

Uluslararası Alışveriş Merkezleri Konseyi olan ICSC'nin düzenlediği, Solal Marketing Awards 2018 finalistleri açıklandı. Bu yıl dünya genelinden 123 pazarlama kampanyasının finale kaldığı ödüllerde Carousel Alışveriş Merkezi, "Carousel'le Hatıralarım" yarışmasıyla marka konumlandırma kategorisinde finale kalmaya hak kazandı. Ödül kazanan projeler, 27 Eylül'de Amsterdam'da gerçekleştirilecek olan pazarlama konferansında açıklanacak.



"EN İTİBARLI MARKA" SEÇİLDİ



Bu yıl 7'ncisi gerçekleştirilen Türkiye İtibar Endeksi Araştırması'nın ödül töreninde, Türkiye'nin en itibarlı kurum ve markalarına ödülleri verildi. 20 farklı sektörün incelendiği araştırmanın sonucunda Kiğılı, "Erkek Giyim" kategorisinde Türkiye'nin en itibarlı markaları arasında yer aldı. Konuyla ilgili konuşan Kiğılı CEO'su Hilal Suerdem, "80'inci yılımızda böyle anlamlı bir ödül aldığımız için çok mutluyuz. Bundan sonra da marka algısı anlamında kendi standartlarımızı hep bir basamak yukarı taşımayı sürdüreceğiz" dedi.

GERİ DÖNÜŞÜM HAMLESİ

Head&Shoulders, plastik atıkların geri dönüşümünü desteklemek için başlatmış olduğu sosyal sorumluluk kampanyası kapsamında, dünyanın ilk geri dönüştürülmüş şampuan şişesini üretti. Üretilen şampuan şişesi, Carrefourasa marketlerinde satışa sunulurken kampanyaya destek olmak isteyen tüketiciler için plastik atık toplama üniteleri de marketlerdeki yerini aldı.

MOBİL, 3 KAT HIZLI BÜYÜYOR



Mobil Pazarlama Birliği Türkiye'nin düzenlediği toplantıda, pazarlama yöneticileri bir araya geldi. Toplantıda konuşan LC Waikiki Dijital İletişim Müdürü Seçil Göker, şunları söyledi. "LC Waikiki pazar araştırmalarına göre 2018'in ilk yarısında, toplam ciro içinde mobildeki büyüme, diğer kanallara göre yaklaşık 3 kat daha büyük. Mobil uygulama ve e-ticaret kanallarında, müşterilerimize mağazalardan çok daha fazla ürün çeşidi sunabiliyoruz."

CONTEMPORARY ISTANBUL EYLÜLDE

Bu yıl 13'üncüsü gerçekleşen Contemporary Istanbul, 20-23 Eylül tarihleri arasında İstanbul Kongre Merkezi ve Lütfi Kırdar Uluslararası Kongre ve Sergi Sarayı'nda düzenlenecek. Contemporary Istanbul, bölge galerilerinin yanı sıra Avrupa, Amerika ve Asya'nın en önemli galerilerini, sanatçılarını ve koleksiyonerlerini de bir araya getirerek İstanbul'u geniş bir sanat izleyicisi kitlesinin odak noktası yapacak.

ci contemporary istanbul



ÜNLÜ RESSAM ÇOCUKLARLA BULUŞACAK

Hilton Dalaman Sarıgerme Resort&SPA, ressam Mehmet Sinan Kuran'la 18-26 Ağustos tarihleri arasında çocuklara yönelik yaratıcı ve eğlenceli çizim atölyesi düzenliyor. Çocuklara sezon boyunca birçok aktivite imkanı sunan Kids Karnaval'da gerçekleşecek atölyelerde, Kuran, çocukları eğlendirirken hayal güçlerinin de sınırlarını zorlayacak. Çizim atölyesi, Hilton Dalaman Sarıgerme Resort&Spa misafirlerine ücretsiz olacak.



DÜNYAYI KEŞFEDİN

Prontotour, uzun Kurban Bayramı tatilinde, seyahatseverleri özel turlarıyla dünyayı keşfe davet ediyor. Avrupa, Balkanlar, Uzak Doğu gibi rotaların yanı sıra Alsace ve Lorainne Vadisi, Loire Şatoları ve Normandiya, Alp Dağları ve gölleri, Fransa ve Bask Bölgesi lezzetleri, büyük göç zamanında Tanzanya ve Zanzibar, Peru ve Bolivya gibi özel içerikli tur paketleri de alternatifler arasında sunuluyor.

THE BO VUE HOTEL BODRUM İÇİN İMZALAR ATILDI



Hilton, Türkiye'deki ilk Curio Collection resort otelini açmak üzere BESA Grup ile anlaştı. İstanbul'da düzenlenen imza töreninde BESA Grup'un yönetim kurulu başkanı Salih Bezci ve yönetim kurulu üyesi Efe Bezci, turizm koordinatörü Yunus Gürkan; Hilton'un MENA iş geliştirme başkan yardımcısı Carlos Khneisser, Türkiye iş geliştirme direktörü Nida Sözügeçer, Orta Doğu, Kuzey Afrika ve Türkiye Başkanı Rudi Jagersbacher katıldı.



YENİ SEZONDAN İLK İSİMLER AÇIKLANDI

Zorlu PSM, yeni sezonundaki ilk isimleri açıkladı. Buna göre pop listelerinin son zamanlarda ilgi çeken ismi Alice Merton'dan bir klasik olan Ghost filminin müzikaline, metal grubu Empyrium'dan 8 yıl aradan sonra ilk defa dünya turnesine çıkan Imogen Heap'e kadar pek çok isim, yeni sezonda Zorlu PSM sahnesinde ağırlanacak.

ÇIRAĞAN'DA BAYRAM TATİLİ

Çırağan Palace Kempinski İstanbul, Kurban Bayramı tatiline özel bir konaklama paketi hazırladı. 18-26 Ağustos arasında lüks odalarda minimum üç gecelik konaklamalardan başlayarak geçerli olan Kurban Bayramı'na özel paketler, şehrin içinde rahatlamak isteyenler için ideal seçenek olacak. Konuklar, seçecekleri bir akşam, Bosphorus Grill'de, açık büfe akşam yemeğinden yararlanabilecek.





LÜKS KOZMETİĞİ ULAŞILABİLİR KILIYOR

Boyner, dünyaca ünlü 120'den fazla marka ve 10 binden fazla ürünü içeren bir kozmetik koleksiyonu sunuyor. 2017 yılında toplam kozmetikte kazandığı yeni müşteri oranı yüzde 49 olan Boyner, bu alanda pazardaki payını artırmak için cazip ürünler ve fiyatlar sunuyor. Boyner Büyük Mağazacılık Kozmetik ve Aksesuar Direktörü Dilek Çağlayan Değirmenci, "Kozmetik kategorisinde satışlarımızın yüzde 20'si Boyner'e özel ürün ve markalardan geliyor" diyor.

FARMASİ'DEN DEPO YATIRIMI

Farmasi, günlük 500 bin üzeri ürün depolama kapasitesine sahip 6 bin metrekarelik operasyon merkezini faaliyete geçirdi. Geçen yıl 130 milyon adet ürünün üretimini gerçekleştirdiklerini söyleyen Farmasi Yönetim Kurulu Üyesi Emre Tuna, "Yılda 300 milyondan fazla ürünü tüketiciyle ulaştıracak kapasiteye sahip depomuzla operasyon ve dağıtımlarımızı çok daha rahat bir şekilde yönetebileceğiz. Artan verimliliğimizle girişimcilerimiz ve tüketicilerimize daha kısa sürede ürün temin edeceğiz" dedi.



JEUNESSE GLOBAL'DE ÜST DÜZEY ATAMA



Cilt bakımından gıda takviyelerine, zinde yaşam ve kilo yönetiminden, genç görünüm sistemine kadar geniş bir yelpazedeki ürünleriyle 141 ülkede faaliyet gösteren Jeunesse Global'in Türkiye genel müdürlüğü görevine Müge Uz atandı. Oriflame İsveç'te 2014 yılında kategori müdürlüğü pozisyonuna gelen Uz, 2017 sonuna kadar Oriflame İsveç'te bölge pazarlama direktörlüğü görevini sürdürdü. Daha sonra global pazarlama başkanı olarak görev yaptı ve 150 ülkenin sorumluluğunu aldı.

WATSONS'TAN YENİ MASKE SERİSİ

Tayvan markası KinGirls'ün "Who Cares?" maske serisi, Watsons mağazalarında ve Watsons.com.tr'de satışa sunuldu. KinGirls'ün tüm cilt tipleri için uygun olan maskeleri, yüzde 100 bitki özlerinden oluşuyor. Pratik kullanım imkanı sunan maskeler, ipeksi ve ekstra ince yapılarıyla ağırlık yapmıyor ve her yüz tipine uygulanabiliyor. Boost-it, Glow-it, Firm-it, Soothe-it ve Hydrate-it çeşitleriyle farklı ihtiyaçlara yönelik alternatifler içeriyor.



SAÇLARA IŞILTI VEREN BAKIM

Kırık saç uçlarını yoğun olarak besleyen, saçları ağırlaştırmadan kurumaya karşı önlem alan Isana sprey, argan, babassu ve kayısı çekirdeği yağından elde edilen 3 kat yağ kompleksi içeriyor. Islak ya da kuru saça uygulanabilen sprey, saçlara ışıltılı bir görünüm kazandırıyor. Isana'nın saç bakım yağıyla birlikte kullanılması tavsiye edilen ürün, Rossmann mağazalarında satışa sunuluyor.



KİRPİKLERİ YÜZDE 35'E KADAR UZATIYOR

LR'ın kirpik serumu Deluxe Activating, kirpiklerinin seyrekliğinden, kısalığından ve dökülmesinden şikayeti olanlar için çözüm sunuyor. Kirpik köklerini besleyerek yeni kirpiklerin çıkmasına yardımcı olan serum, dökülmeye karşı da koruma sağlıyor. 6 hafta düzenli kullanım sonrasında yüzde 35'e kadar daha uzun ve sağlıklı kirpiklere sahip olmayı vadeden ürün, uygulama aparatıyla da kullanım kolaylığı sağlıyor.



vodafone

CEO CLUB'A NASIL KATILABİLİRSİNİZ?

TEMEL KRİTERLER

CEO Club'a aşağıdaki şirket ve kurumların başkan ile CEO'ları katılabilir

- ✓ En büyük 500 şirket (Capital500 ve İSO 500)
- ✓ Türkiye'de kurulu bankalar
- ✓ En büyük 20 sigorta şirketi (Prim miktarlarına göre)
- ✓ Faktoring şirketleri (Faktoring Derneği üyeleri)
- ✓ Leasing şirketleri
- ✓ Bireysel emeklilik şirketleri
- ✓ İlk 10 aracı kurum / İlk 10 portföy yönetim şirketi (İşlem hacmine göre)
- ✓ İlk 10 reklam ajansı ve ilk 10 medya satın alma şirketi

KATILIM:
Giriş katkı: 3.000 TL Yıllık katkı: 1.300 TL

CEO CLUB'DAN AYRILMA

- ✓ 1 yıl boyunca 3 ve daha fazla etkinliğe katılmayanlar üyelikten çıkmış kabul edilir.
- ✓ 1 yıl boyunca anket ve araştırmalara yanıt vermeyenlerin üyeliği sona erer.
- ✓ Emekliye ayrılıp aktif iş hayatlarını bırakanların üyeliği 1 yıl sonra sona erer.
- ✓ Görevinden ayrılan CEO'ların üyeliği, yeni işine kadar devam eder.
- ✓ Görevinden ayrılıp kendi işini kuran ya da danışmanlığa geçenlerden, 500'e giremeyen CEO'ların üyeliği 1 yıl içinde sona erer.

ETKİNLİKLER

- ✓ CEO CLUB etkinlikleri, üyelere açık ve ücretsizdir.
- ✓ CEO Club, üyeleriyle kahvaltı ve öğle yemeklerinde, özel konuşmacılı toplantılarda buluşur.
- ✓ İş konuşmalarının yapıldığı toplantılar dışında CEO Golf Weekend ve CEO Müzik Buluşması gibi etkinlikler de gerçekleştirir.
- ✓ Bu etkinlikler, ana sponsor ve etkinlik sponsorlarının desteğiyle düzenlenir.

ANKET / ARAŞTIRMALAR

✓ CEO Club üyelerinin katılımıyla her yıl düzenli anketler gerçekleştirilir. Bu anketlerde amaç, Türkiye'nin en güçlü şirketlerini yönetenlerin gündemini, hedeflerini ve sorunlarını ortaya koymaktır. Aynı zamanda "içerik paylaşımı" ve "kıyaslama yapma" şansı sağlamaktır. Bu amaçla şu çalışmalar yapılır:

1. **CEO PROFİL** CEO'ların geleceğe bakışlarını ortaya koyan CEO Profil anketi. Capital'de yayınlanır.
2. **CEO EKONOMİ AJANDA** Ekonomiye bakış, yatırım ve planlama gibi konuları sorgular. Ekonomist'te yayınlanır.
3. **CEO YAŞAM ARAŞTIRMASI** Capital'de yayınlanır ve iş dışı hayatı sorgular.
4. **CEO MARKA ANKETİ** CEO Life dergisinde yayınlanır ve tercih edilen markaları ortaya koyar.

YENİ PROJELER Ekonomi ve iş dünyasının gündemine, üyelerden gelen taleplere göre yeni anketler eklenebilir.

CEO CLUB BAŞKANI

Başkanlığı, kuruluşundan bu yana **AKIN ÖNGÖR** yürütmektedir.

BAŞVURU

Kriterleri uyan CEO, genel müdür ve başkanlar, başvurularını **rates@capital.com.tr** adresine yapabilir.

CEOClub'ın en son üye profili

(CEOClub'a, Capital500'e girebilecek şirketler, banka, leasing, faktoring ve ilk 10 aracı kurumun CEO, başkan ve sahipleri katılabiliyor. Başvuru için rates@capital.com.tr)

Yönetici	Şirketi
Abdullah Kaya	Bluecap
Abdullah Kiğılı	Kiğılı
Aclan Acar	Doğuş Otomotiv
Adalet İnanç	Etsun
Adil Tekin	Sanko Enerji
Adnan Bali	İş Bankası
Adnan Öztürk	Arcelormittal
Agah Uğur	Boruşan Holding
Ahmet Akbalık	Özak Grubu
Ahmet Ceyhan Hancıoğlu	HDI Sigorta
Ahmet Çoşar	*
Ahmet Danışman	*
Ahmet Dördüncü	Akkök Holding
Ahmet Erciyas	Erciyas Boru
Ahmet Erdem	Shell Türkiye
Ahmet Kibar	Kibar Holding
Ahmet Kocabıyık	Borusan Holding
Ahmet Musul	Ekol Lojistik
Ahmet Pandır	*
Ahmet Peçen	Dinamo
Ahmet Sezer	Inteltek
Ahmet Sönmez	Setur
Ahmet Şefik Öngün	Gantek
Ahmet Tekten	Özlem Et
Ahmet Toksöz	Sanovel
Ahmet Ünlü	MCD Pharma
Ahmet Yiğitbaşı	Yaşar Grubu
Ahmet Zorlu	Zorlu Grubu
Akın Öngör	Başkan
Alexander Sinigibskiy	Tez Tour
Ali Bilaloğlu	Doğuş Otomotiv
Ali Çalışkan	Kordsa
Ali Ercan Bütün	Troy Kıymetli Maden
Ali Fuat Taşkesenlioğlu	SPK
Ali Güven	Value Partners
Ali Haydar Bozkurt	Toyota Türkiye
Ali Kibar	Kibar Holding
Ali Murat Dinç	Burganbank Türkiye
Ali Özdoğan	Özdoğan Grup
Ali Pandır	*
Ali Şözen	Ak Gıda
Ali Ülker	Ülker
Alize Dinçkök	Akkök Holding
Alp Günvaran	Prometeon
Alp Keler	Akbank
Alper Avdel	Vaillant Group Türkiye
Alpaslan Karakan	Doğuş Çay
Alpaslan Korkmaz	Kayı
Altuğ Aksoy	Anadolu Grubu
Altunç Kumova	Destek Faktoring
Anar Mammadov	Petkim
Arda Oktay	Dora İletişim
Arzu Aslan Kesimer	Tat
Arzu Ünal	Y&R
Arzuhan Doğan Yalçındağ	Doğan Holding
Aslan Uzun	Eneryа
Ata Köseoğlu	Sabancı Holding
Atalay Gümrah	Eczacıbaşı
Atalay Şahinoğlu	*
Atasay Kamer	Atasay Kuyumculuk
Atilla Köksal	Ünlü Co
Atilla Kurama	*
Atilla Özkul	Deichmann
Avni Kiğılı	Hayat Kimya
Aydın Ersöz	Innova
Aydın Güneş	THY Opet
Ayhan Yavrucu	Alarko
Aykan Sözüçetin	Penguen Gıda
Aykut Demiray	Akbank
Aylin Somersan Coqui	Allianz Türkiye
Ayşegül Gülgör	Garanti Filo
Aytaç Biter	Toshiba Türkiye
Avşın Kaşıkçı	Kavukçu Grubu
Aziz Torun	Torunlar
Babür Çelebi	Esas Holding
Bahadır Gören	*
Bahadır Pekkan	Comdata Türkiye
Banu Başar	Bank of America
Baran Demir	Polat Holding
Barbaros Çıtmacı	Fleet Corp
Barış Kemal Tezmen	Yargıcı
Batuhan Besler	George Fischer
Baturalp Pamukçu	Türk Nippon Sigorta
Bedri Essiz	Şeker Factoring
Begümhan Doğan Faralyalı	Doğan Holding
Berk Çağdaş	Renault Türkiye
Berna Ülman	Visa
Berra Doğaner	Turkish Yatırım
Berrin Önder	Logos Portföy
Bilal Aslan	Akfel Holding
Bilgehan Anlaş	JTI
Birol Vural	Mondi Group
Bora Koçak	Çelik Motor
Bozkurt Çöteli	Yapı Kredi Faktoring

Yönetici	Şirketi
Buğra Sükan	Dentaş
Burak Aydın	Tarentum
Burak Cem	Novo Nordisk Sağlık Ürünleri
Burak Kızılhan	AE Arma-Elektropanç
Burak Latif Latifoğlu	Şeker Leasing
Burak Özbay	Mobimark
Burak Özer	Xerox
Burçin Ressamoğlu	Sodexo
Burhan Karaçam	BKPartnership
Burhan Karahan	Onduline
Bülend Özaydınlı	*
Bülent Altınel	ING Menkul
Bülent Başaran	Boyner Büyük Mağazacılık
Bülent Demircioğlu	*
Bülent Denkdemir	ES Yatırım
Bülent Gürcan	Teknosa
Bülent Özayaz	Verifone
Bülent Sevinç	*
Bülent Taşar	Siemens Leasing
Bülent Yar	Mindshare
Cafer Fındıkoğlu	*
Cahit Çetin	Tariş
Cahit Durmaz	*
Cahit Paksoy	*
Can Ersöz	Aydın Örme
Can Piyale	*
Can Ü. Kantül	*
Can Ünalan	Ünlü Co
Canan Ediboğlu	ING Bank
Canan Özsoy	General Electric Türkiye
Canan Sanalan	McCann
Candan Karabağlı	Ram Gayrimenkul
Cansen Başaran Symes	Allianz Yaşam ve Emek.
Cavit Akşehirlioğlu	Aksis
Cem Aşık	Enerjisa Üretim
Cem Başar	Doğan Burda
Cem Boyner	Boyner
Cem Cihan	Marbaş
Cem Eriç	D&R
Cem Hakko	Vakko
Cem Kurt	Tamek
Cem Önce	*
Cem Pasinli	*
Cem Topçuoğlu	TBWA
Cemal Ererdi	Ethica Sigorta
Cemal Kişmir	BNP Paribas Cardif
Cemal Onaran	Garanti
Cemal Özen	Onur Market
Cemalettin Sarar	Sarar
Cengiz Taş	Aksa
Cenk Alper	Sabancı Holding
Cenk Bayrakdar	Revo
Cenk Çimen	Koç Holding
Cenk Erten	Şeker Leasing
Cenk Eynehan	PASHA Bank
Cenk Kıvılcım	Cisco Türkiye
Cenk Serdar	Saudi Telecom
Cenk Tabakoğlu	Unico Sigorta
Cenk Ulukartal	İntegral Menkul Değerler
Cevdet Alemdar	Brisa
Ceyda Çarmıklı Kılıçaslan	Nurol GYO
Charlotte Lamprecht	Casper
Cihan Kamer	Atasay Kuyumculuk
Claus Lassen	DHL Türkiye
Colman Deegan	Vodafone Türkiye
Coşkun Yılmaz	Kayı İnşaat
Cüneyt Ağca	ÖPET
Cüneyt Akpınar	Burgan Leasing
Cüneyt Ali Turgut	Mega Metal
Cüneyt Genç	CG Business
Cüneyt Yavuz	Mavi Jeans
Çağatay Aynur	Turkcell Global Bilgi
Çağatay Baydar	TEB Factoring
Çağlar Göğüş	Hürriyet
Çetin Nuhoğlu	Tırsan
Çetin Yalçın	*
Çevik Perker	*
Damla Birol	Türk Tuborg
Danis Navaro	Monier
Davut Doğan	Doğtaş Kelebek
Defne Tozan	IBM Türkiye
Demet Çetindoğan	Demsa
Demet Mutlu	Trendyol
Demirhan Şener	Multinet
Derya Gürerk	*
Devrim Karaaslan	İstinye Üniversitesi
Didem Gordon	*
Dilek Başarır	*
Ebru Dorman	MV Holding
Edip İlkbahar	Hillside
Egemen Demirtaş	Elda Dağıtım
Egemen Kaya	Alnus Yatırım
Ekrem Akyiğit	Collezione

Yönetici	Şirketi
Ela Çubukçu	Brightstar
Elif Çapçı	Beymen
Elif Çoban	Şölen
Elif Kağıtçıbaşı Pıdık	Avery Dennison
Emin Birsel	Yıldız Holding
Emin Fadıllıoğlu	GSK Türkiye
Emin Hitay	Hitay Holding
Emin Sazak	Yüksel Holding
Emine Kamışlı	Esas Holding
Emre Buğday	Chubb
Emre Hantaloğlu	Lenovo Türkiye
Emre Kurttepeli	Mynet
Emre Narin	Narin Grubu
Emre Sarar	Sarar Grubu
Emre Zorlu	Zorlu Holding
Emrullah Akçakaya	Dedeman
Ender Çolak	Baymak
Engin Aksoy	Vodafone Türkiye
Engin Aykol	Nurol Makina ve Sanayi A.Ş
Engin Tunçay	DFD Logistics
Ercüment Ünal	Kardemir
Erdal Aksoy	Aksoy Holding
Erdal Çelik	Lotus Enerji
Erdal Karamercan	Eczacıbaşı
Erdem Çenesiz	Ece Grubu
Erdem Koçak	Henkel
Erden Timur	NEF İnşaat
Erdinç Varlıbaş	Varyap
Eren Günhan Ulusoy	Ulusoy Un
Ergun Hepvar	Olmuksan
Ergun Özen	Garanti Bankası
Erhan Adalı	Yapı Kredi
Erhan Baş	*
Erhan Bostan	A101
Erhan Kamışlı	Esas Holding
Erhan Özçelik	*
Erhan Topaç	Gedik Yatırım
Erkan Kafadar	Borçelik
Erkan Pehlivan	*
Erman Akgün	Hitachi Türkiye
Erman Atasoy	Abdi İbrahim
Erol Bilecik	Index/TÜSİAD
Erol Mizrahi	Polisan
Erol Tabanca	Polimeks
Ersel Göral	Sabiha Gökçen Havaalanı
Ersin Kenan Kayalar	Kayalar Kimya
Ersin Serbes	Doğtaş Kelebek
Esin Güral	Gürallar
Eşref Biryıldız	Borusan Otomotiv
Eşref Hamamcıoğlu	Up Danışmanlık
Evrim Aras	Aras Kargo
Faik Açıkalın	*
Faik Ulutaş	Mensa
Faik Ünaldı	Polinas
Faruk Çelik	EYG
Faruk Eczacıbaşı	Eczacıbaşı
Faruk Ekinci	Ekinci Holding
Faruk Güler	ESBAŞ
Fatih Karaca	Karaca
Fatih Korhan	Graniser
Fatih Torun	Yapı Kredi Leasing
Fatma Durmaz Yılbirlik	Durmazlar Makine
Felix Faber	Shell&Turcas
Ferit Şahenk	Doğuş Grubu
Ferruh Tunç	Tunç Havalandırma
Fettah Tamince	Rixos
Filiz Akdede	HP Türkiye
Fırat Kuruca	Avivasa
Fuat Adoran	Ceva Logistics
Fuat Erbil	Garanti Bankası
Fuat Tosyalı	Tosyalı Grup
Galip Eğretli	Eğretli Gıda Tekstil
Galip Yorgancıoğlu	MEY İçki
Galya Molinas	Coca Cola
Gamze Çuhadaroğlu	Danone Hayat Su
Garip Sahillioğlu	Mars Lojistik
Gavin Hudson	Anadolu Efes
Gökalp Çak	Netlog
Gökay Yavuz	MNG Faktoring
Gökhan Akça	Zer Media
Gökhan Bilgiç	BAT Türkiye
Gökhan Bozkurt	Nuh Çimento
Gökhan Erün	Yapı Kredi
Gökhan Gürcan	Acıbadem Sigorta
Gökhan Mendi	TEB
Gökhan Öğüt	Maxis
Gökhan Özdöl	Sealed Air
Gökhan Özer	Global Yatırım
Göksel Aybek	Akkord
Göksel Paker	Mutlu Akü
Gökşin Durusoy	Akiş Gayrimenkul
Göktekin Dinçerler	Türkven
Görgün Özdemir	Otokoç Otomotiv
Güldem Berkman	Amgen Türkiye

Yönetici	Şirketi
Gülden Yılmaz	Koton
Güler Sabancı	Sabancı Holding
Gülsevin Yılmaz	Yapı Kredi Yatırım
Gülsüm Azeri	VIP Turkey Holding
Gültekin Aksüyek	Limak Çimento
Güngör Kaymak	HP Enterprise
Gür Çağdaş	Doğuş Holding
Gürcan Karakaş	Bosch
Gürhan Kalelioğlu	Oracle Türkiye
Gürhan Pasinli	*
Hacı Beğendik	Beğendik Grubu
Hakan Akbaş	Albright Stonebridge
Hakan Ateş	Denizbank
Hakan Avdan	Invest AZ
Hakan Bayman	Bridgestone Europe
Hakan Behlil	*
Hakan Binbaşgil	Akbank
Hakan Bulgurlu	Arçelik
Hakan Gerdan	Schott Türkiye
Hakan Göral	Tekfen
Hakan Keleş	Sertrans
Hakan Kırımlı	Hedef Alliance
Hakan Koçak	Koçak İlaç
Hakan Saner	Bekaart
Hakan Tiftik	Borusan Otomotiv
Hakan Urhan	DW Türkiye
Hakan Yaşar	*
Haluk Dinçer	Sabancı Holding
Haluk Karabatak	Philips Türkiye
Haluk Yalçın	PWC Türkiye
Haluk Yıldız	Kastamonu Entegre
Hamdi Akın	Akfen
Hamdullah Ceylan	Gedik Yatırım
Hamdullah Eren	Modern Karton
Hamit Aydoğan	*
Hanzade Doğan Boyner	Doğan Holding
Harm Goossens	Unilever
Hasan Alemdar	Henkel Türkiye
Hasan Arat	Capital Partners
Hasan Gümüş	Yayla Agro Gıda
Hasan Önder	Daikin Türkiye
Hasan Süel	Vodafone Türkiye
Hasan Vatan	Vatan
Hasan Yalınkaya	Goldaş
Hasan Yıldırım	Temsa
Hasip Gencer	Doruk Gıda
Hayati Kaya	Kale Oto
Haydar Yenigün	Ford Otosan
Hayrettin Çaycı	Sarkuysan
Hazım Ellialtı	Şölen
Hilal Süerdem	Kiğılı
Hilmi Uytun	Hafele
Houmer Balazadeh	Yudum Gıda
Hulki Kara	Garanti Faktoring
Hulki Yalçın	Milli Reasürans
Hulusi Acar	*
Hulusi Derici	Marka
Humphry Hatton	Deloitte Türkiye
Hurşit Zorlu	Anadolu Grubu
Hürkan Donat	YPS
Hüseyin Aydın	Ziraat Bankası
Hüseyin Bozkurt	Medicana
Hüseyin Çeliker	Inovano
Hüseyin Durmaz	Durmazlar Makine
Hüseyin İmece	ICBC
Hüseyin Özdilek	Özdilek
Hüseyin Yücel	Bahçeşehir Koleji
Hüsnü Akhan	Doğuş Grubu
İbrahim Aybar	*
İbrahim Dölen	Borusan Lojistik
İbrahim Erdemoğlu	Merinos
İbrahim Hattat	Hattat Grubu
İbrahim Kamburoğlu	Çelebi Holding
İbrahim Minareci	*
İbrahim Tuza	Pakpen
İdil Yiğitbaşı	Yaşar Holding
İhsan Ateş	DeFacto
İhsan Gülay	Gülaylar
İhsan Karagöz	Mondelez International
İhsan Necipoğlu	Dow Türkiye
İlhami Koç	Anadolu Sigorta
İlhan Çekok	Çekok AŞ
İlker Aycı	THY
İnanç Dedebaş	Publicis One
İpek Ilıcak Kayaalp	Rönesans Grup
İsfendiyar Zülfikari	Turkuaz Petrol
İsmail Çoban	Şölen
İzzet Garih	Alarko
Jaklin Güner	Vakko
Jan Nahum	Hexagon
Jeki Mizrahi	Korozo
Joachim Hensch	Hugo Boss Türkiye
Kaan Gür	Alternatif Bank
Kaan Kavaloğlu	Limak Hotels

Yönetici	Şirketi
Kaan Özkan	Çemaş
Kağan Dağtekin	Borusan Otomotiv Premium
Kağan Yaşa	BNP Paribas
Kahraman Günaydın	Deniz Leasing
Kamil Başaran	Norm Holding
Kamil Eser	Anadolu Otomobil Grubu
Kamil Güçlü	Oracle EMEA
Kamuran Uçar	Unilever
Kamuran Yazganoğlu	BP Gaz
Karim Raydan	JTI Türkiye
Kasım Akdeniz	Kredi Kayıt Bürosu
Kemal Erdoğan	Sönmez Holding
Kemal Gecer	Lufthansa
Kemal Görgünel	SIO Automotive
Kemal Kaya	Blackstone
Kerem Çakır	Borçelik
Kıvanç Memişoğlu	Integral Menkul Değerler
Kıvanç Zaimler	Sabancı Holding
Korhan Korel	Yorsan
Korhan Kurdoğlu	Ata Grubu
Kürşat Demircioğlu	Yaysat
Kutay Kartallıoğlu	Carrefoursa
Lale Saral Develioğlu	Pladis Global
Levent Çakıroğlu	Koç Holding
Levent Çelebioğlu	Akbank
Levent Erden	Next Academy
Levent Kömür	MEY İçki
Levent Şişmanoğlu	*
Levent Uluçeçen	Quick Sigorta
Lütfi Aygüler	Balcon Dış Ticaret
Mahmut Erdemoğlu	Quick Sigorta
Mallik Rao	Vodafone
Marco Votta	Türk Traktör
Mehmet Aktaş	Yaşar Holding
Mehmet Ali Akarca	Koç Sistem
Mehmet Ali Aydınlar	Acıbadem
Mehmet Ali Berkman	Akkök Holding
Mehmet Ali Ersarı	Ak Portföy
Mehmet Ali Yalçındağ	Doğan Grubu
Mehmet Arif Özozan	Gama Holding
Mehmet Attila	*
Mehmet Başer	McKinsey
Mehmet Betil	Borçelik
Mehmet Bostan	*
Mehmet Buldurgan	MBCO
Mehmet Büyükekşi	TİM Başkanı
Mehmet Ersoy	ETS
Mehmet Göçmen	Sabancı Holding
Mehmet Hacıkamiloğlu	*
Mehmet N. Erten	Burganbank Türkiye
Mehmet Nalbantoğlu	*
Mehmet Özkaya	Gürteks
Mehmet Pekarun	CHR
Mehmet Sancak	Sancak Group
Mehmet Semih Söylemez	AGT
Mehmet Sezer	Xerox
Mehmet Sezgin	Sezgin Payment
Mehmet Sindel	Bilyoner
Mehmet Songör	Makro Market
Mehmet Sönmez	*
Mehmet Şakir Can	Enerji Petrol
Mehmet T. Nane	Pegasus
Mehmet Tara	Enka Holding
Mehmet Tombalak	Netaş
Mehmet Tütüncü	Yıldız Holding
Mehmet Y. Yılmaz	Hürriyet
Mehmet Yolcu	Yıldız Holding
Mehmet Ziylan	Ziylan Grubu
Meltem Kurtsan	Kurtsan
Meltem Bakiler Şahin	Vodafone
Meral Eredenk	Sabancı Holding
Meral Zaim	İnci Holding
Merih Ceyhan	Polinas
Mert Büyükyazgan	3M
Mert Erdoğmuş	Ak Yatırım
Mert Yazıcıoğlu	Yapı Kredi
Merve Tezel	Visa Türkiye
Mesut Işıl	Işıl Tekstil
Mesut Koyuncu	Modern Ambalaj
Mete Buyurgan	Ülker Bisküvi
Mete Ekin	Bridgestone
Mete Güney	Mastercard
Mete Uğurlu	İş Yatırım
Metin Ar	Boyner Group
Metin Canoğulları	EY Türkiye
Metin Işıl	Işıl Tekstil
Metin Ölken	Pupa Bilişim
Mine Ayhan	Generali Sigorta
Muhammed Fatih Erdem	Erdem Holding
Muharrem Geylan	Gilan
Muharrem Yılmaz	Sütaş
Murat Alsan	KPMG Türkiye
Murat Atay	Garanti Mortgage
Murat Erkan	Turkcell
Murat Gigin	Tekfen Holding

Yönetici	Şirketi
Murat İlbak	İlbak Holding
Murat Kolbaşı	Arzum
Murat Kösereisoğlu	Securitas
Murat Mutlu	*
Murat Okalın	Starpet
Murat Özyeğin	Fiba Holding
Murat Şahsuvaroğlu	Şahsuvaroğlu Oto
Murat Tarakçıoğlu	Cargill Türkiye
Murat Tarman	Tarman Group
Murat Vargı	KVK Grubu
Murat Yılmaz	Hitachi Europe
Musa Aykaç	*
Mustafa Alaca	Autoliv
Mustafa Batuhan Besler	G. F. Hasan Plastik
Mustafa Bayraktar	Bayraktar Holding
Mustafa Boydak	Boydak
Mustafa Çamlıca	*
Mustafa Karakuş	*
Mustafa Özcan	Petlas
Mustafa Seçkin	Unilever
Mustafa Şefik Tüzün	Votorantim Çimento
Mustafa Taviloğlu	Mudo
Mustafa Yılmaz	*
Muzaffer Akpınar	Dost Enerji
Müge Öner	Türkiye Finans Katılım
Müjdat Altay	Netaş
Müjdat Uslu	Genpower
Mükremin Eraslan	Diniz Johnson Controls
Mükremin Sarıer	*
Mürsel Özçelik	Penta
Naci Başerdem	Doğuş Grubu
Naci Faydasıçok	Has Çelik
Nafi Güral	NG Grubu
Nahit Kiler	Kiler
Namık Aksel	HSBC Türkiye
Necdet Kileci	Kileci Tekstil
Nedim Esgin	Nedes
Nevra Özhatay	Çimsa
Nevzat Aydın	Yemeksepeti
Nezih Barut	Abdi İbrahim İlaç
Nihat Kartal	Sofra Grup
Nihat Kırmızı	Doğa Sigorta
Nihat Özdemir	Limak Holding
Nilgün Keleş	Sertrans
Niyazi Önen	Dardanel
Norbert Klein	BSH Ev Aletleri
Nur Sakarya	STS Elektronik
Nurgün Eyüboğlu	Yapı Kredi
Nuri Düzgören	Yünsa
Nuri Özkaya	Eti
Nuri Öztaşkın	Yataş
Nusret Kayhan Apaydın	*
Nüzhet Atabek	FİDEAS
Oğuz Özel	Orange
Oğuz Uçanlar	McDonalds Türkiye
Okay Nasır	Arena
Oktay Mersin	Sadık Grup
Olcay Sunucu	Yörsan Gıda
Onat Angı	Aves Enerji Yağ ve Gıda Sanayi
Onur Takmak	RHEA
Onur Topaç	Gedik Yatırım
Orhan Akbulut	*
Orhan Korkusuz	İhlas Pazarlama
Orhan Turan	ODE Yalıtım
Orkun Gül	Avon Türkiye
Osman Arar	Orka
Osman Arslan	Halk Bankası
Osman Çelik	Hazine Müsteşarlığı
Osman Zeki Özger	Anadolu Leasing
Oya Coşkunöz	Coşkunöz Holding
Öget Kantarcı	Ebay Türkiye
Ömer Aras	Finansbank
Ömer M. Baktır	*
Ömer Bozer	Koç Holding YKÜ
Ömer Enes Berse	Astay Yatırım
Ömer Eryılmaz	Yatırım Finansman
Ömer Mert	Fibabanka
Ömer Taviloğlu	Mudo
Ömer Yenidoğan	TEB
Ömer Yüngül	Zorlu Holding
Önder Halisdemir	Kanyon Capital
Önder Matlı	Matlı Yem
Önder Öztarhan	Vepa Group
Önder Sönmez	Nokia Türkiye
Önder Türkmen	Türkmen Grubu-ACT Tekstil
Özcan Tahincioğlu	Tahincioğlu
Özcan Türkakın	*
Özer Ertekin	*
Özgen Özkan	Franke
Özgür Akayoğlu	Destek Faktoring
Özgür Altuntaş	Nurolbank
Özgür Günaydın	Borusan Makine
Özgür İncekara	İncekara Holding
Özgür Maraş	Çelik Motor
Özgür Soy	Kumport

Yönetici	Şirketi
Özgür Tohumcu	Ericsson Türkiye
Özgür Tort	Migros
Özgür Umut Eroğlu	*
Paul Doany	Türk Telekom
Pelin Eriştiren İncesu	AstraZeneca
Pelin Lokmanhekim	Alease
Pembe Candaner	*
Philipp D. Haas	Deva Holding
Pınar Abay	ING Bank
Piraye Antika	Enkuba Teknoloji
Polat Gülman	Gülman İnşaat
Raif Dinçkök	Akkök Holding
Recep Akkaya	*
Recep Atakan	*
Recep Duray	SBN Sigorta
Rengin Ekmekçioğlu	Kauçuk Otel Resorts
Rıza Işık	Işıklar
Rıza Kutlusoy	İş Yatırım
Sabri Özcan	Petlas
Sabri Ünlütürk	Sun Holding
Sabri Yiğit	Digicom
Sadettin Saran	Saran Holding
Safa Bayar Yavuz	Asaş Alüminyum
Saffet Karpat	Sütaş
Sait Koca	Bey Piliç
Salih Albayrak	ALB Foreks
Sami Nacaroğlu	Okar Otomotiv
Sami Özdağ	Saray Holding
Sani Şener	TAV
Sarper Özten	*
Savaş Divanlıoğlu	Saxo Capital
Seba Gacemer	Sinpaş GYO
Sebahattin Yaman	Telpa
Sedat Müderrisoğlu	PMI
Sedat Özgür	Kale Kilit Grubu
Sedat Yalınkaya	Goldaş
Sedef Orman	Derimod
Selahattin Hakman	Garanti Koza
Selçuk Tümay	Pernord Ricard
Selen Kocabaş	Simit Sarayı
Selen Zorlu Melik	Zorlu Enerji
Selim Baybaş	Ditaş
Selim Bergsen	Bergsen Marine
Selim Kervancı	HSBC Türkiye
Selim Şiper	Petrol Ofisi
Selim Yazıcı	TEB Portföy
Selman Bilal	Bilsar
Semih Ergür	IC Holding
Serdar Akyürek	Akyürek Grubu
Serdar Bölükbaşı	Anadolu Grubu
Serdar Sayar	*
Serdar Seyhanlı	Erikli & Nestlé Waters
Serdar Sümer	Aktifbank
Serdar Urçar	Netaş
Serhat Çetin	Güneş Sigorta
Serkan Barış	AstraZeneca
Serpil Timuray	Vodafone Türkiye Başkanı
Serra Akçaoğlu	Citibank Türkiye
Sertaç Özinal	Repandtile
Sertaç Ünal	Özdilek Grubu
Servet Taze	Şekerbank
Servet Topaloğlu	Nord Holding
Sevan Şahingöz	Netcell
Sevgür Arslanpay	Sarkuysan
Seymur Tarı	Turkven
Sezai Tanrıverdi	Anadolu Grubu
Sinan Ak	Zorlu Enerji
Sinan Kılıçoğlu	T Systems
Sinan Öncel	Terteks
Sinan Özkök	Nissan Türkiye
Sinan Şahinbaş	Finansbank
Soner Canko	BKM
Soner Cesur	Arvato Türkiye
Soner Çaşur	Interpay
Steven Young	Bosch Türkiye
Suat Atalay	Metegroup-Karsan
Suzan Sabancı Dinçer	Akbank
Süha Güçsav	Akfen
Süha Taşpolatoğlu	Abdi İbrahim İlaç
Süleyman Orakçıoğlu	Orka
Süreyya Ciliv	SySTEM
Şaban Erdikler	Erdikler
Şahap Sarier	Akçansa
Şahin Eroğlu	Colins
Şahin Nursaçan	Boytaş
Şekip Akyürek	Akyürek
Şelale Zaim	İnci Holding
Şenol Şankaya	Yeşim Tekstil
Şükrü Çin	Besler
Şükrü Demirayak	Dempaş
Şükrü Erdem	Leoni
Şükrü Ergun	Jotun Boya
Şükrü Kutlu	Türk Telekom
Tahsin Yılmaz	Oger Telecom
Tamer Özmen	Microsoft

Yönetici	Şirketi
Tamer Saka	Sabancı Holding
Tamer Yürükoğlu	*
Taner Ayhan	*
Taner Işık	Atradius
Tankut Karahan	Doğan TV
Tankut Turnaoğlu	PG Türkiye
Tansu Yeğen	*
Tayfun Bayazıt	Marsh Türkiye
Tayfun İşeri	Çolakoğlu AŞ
Tayfun Küçükoğlu	Betek Boya
Tayfun Öktem	*
Taylan Türkölmez	Allianz Yaşam ve Emeklilik
Temel Güzeloğlu	Finansbank
Temel Kotil	TAİ
Tevfik Bilgin	Nuh Çimento
Tevfik Eraslan	İş Portföy
Tibet Eğrioğlu	Adecco
Tolga Koyuncu	HSBC Yatırım
Tolga Ulutaş	Akbank
Tufan Ünal	Batıçim
Tuğrul Ağırbaş	Anadolu Efes
Tuğrul Arıkan	Anadolu Isuzu
Tuğrul Fadıllıoğlu	*
Tuğrul Tekbulut	Logo
Tuna Armağan	Erkunt
Tuncay Karahan	AHL Forex
Tuncay Özilhan	Anadolu Grubu
Tuncer Akgün	Peyman
Turan Erdoğan	Vestel
Turgay Aytekin	Superlit Boru Sanayi
Turgay Durak	Koç Holding
Turgay Şarlı	Tyhssen Krupp
Tülay Ağaoğlu	Panatel
Ufku Akaltan	UPS Türkiye
Ufuk Öztürk	Öztürk Grup
Uğur Doğan	*
Uğur Gülen	Aksigorta
Uğur Özden	Vianos
Uğur Sakarya	Borusan Otomotiv
Umut Zenar	Akçansa
Ümit Boyner	Boyner Holding
Ümit Karaarslan	Suzuki Türkiye
Ümit Kiler	Kiler
Ümit Leblebici	TEB
Ümit Zaim	Derimod
Ümran Beba	Pepsico
Ünal Gökmen	Garanti Leasing
Ünal Kocaman	CMS Group
Üstün Özbey	*
Vahap Küçük	Tema Tekstil
Vahit Altun	Finansal Kurumlar Birliği
Varol Civil	TEB
Vedat Aşçı	Astaş
Vedat Yakupoğlu	Yakupoğlu Tekstil
Vehbi Varlık	İnoksan
Veysel Memiş	Tat Bakliyat
Vural Ak	Intercity
Vuslat Doğan Sabancı	Doğan Holding
Wael Raies	Türkiye Finans Katılım
Yağız Eyüboğlu	Koç Holding
Yağmur Şatana	Doğan Holding
Yahya Uzdiyen	Suzuki Türkiye
Yalım Eriştiren	Vera Venture
Yaşar Arslan	Aksa Doğalgaz
Yavuz Bacacı	Lettra Teknoloji
Yavuz Erkut	*
Yenal Gökyıldırım	Media Saturn
Yılmaz Argüden	ARGE
Yılmaz Yıldız	Zurich Sigorta
Yılmaz Yılmaz	Koton
Yiğit Çağlayan	Mastercard Türkiye
Yiğit Gürçay	*
Yiğit Özkan	*
Yiğit Sezgin	Bilgili Holding
Yiğit Şardan	Saatchi
Yunus Nacar	Kiler
Yusuf Cemil Satoğlu	Tarsim
Yusuf Gökmen	Doğa Group
Yusuf Öztürk	Öztürk Holding
Yusuf Yeşilırmak	SBN Sigorta
Yusuf Ziya Gündüz	Multinet
Yüksel Yıldırım	Yıldırım Holding
Zafer Atabey	Borusan Mannesmann
Zafer Kurşun	İstinye Park
Zafer Kurtul	Abank
Zafer Yıldırım	İstinye Park
Zeki Sarıbekir	Sarten
Zeki Sözen	Sözen Group
Zeki Şafak Ozan	Kale Endüstri Holding
Zeki Şen	Garanti Yatırım
Zeynep Bodur Okyay	Kalebodur
Zeynep Fidan Soysal	ASF Otomotiv
Zeynep Erkunt Armağan	Erkunt
Ziya Akkurt	Nurol Bank
Ziya Erdem	Enerjisa
Ziya Yılmaz	DAP Holding

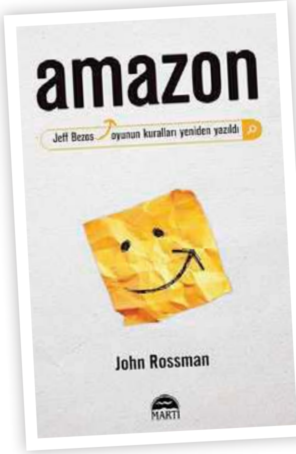


KİTAP

MİLYON DOLARLIK SÖZLER

Yönetim danışmanı Haluk Ziya Türkmen, iş dünyasının bakış açısını tazeleyecek unutulmaz sözleri bir araya getirdi ve yorumladı. Türkmen, kitaptaki 70 sözle şirketlere, kurumsallaşma ve iş geliştirme sürecinde yaşanabilecek olası hataları minimize etmenin yollarını sunuyor. Büyüme sürecinde karşılaşılan "tuzaklara" dikkat çekiyor ve ticaretin değişmez unsurlarıyla ilgili yol haritası çıkarıyor.





AMAZON

Çevrimiçi alışveriş dünyasında devrim yaratan Amazon.com'un büyüme döneminde yönetici olarak çalışan John Rossman, bu kitapla Amazon'un kurumsal kültürünü anlatıyor. Amazon'un yenilikçi kültürünü yönlendiren ilkeleri ortaya koyuyor ve aynı prensiplerin herhangi bir işletmenin rekabet avantajını ele geçirmesine nasıl yardımcı olabileceğini gösteriyor.

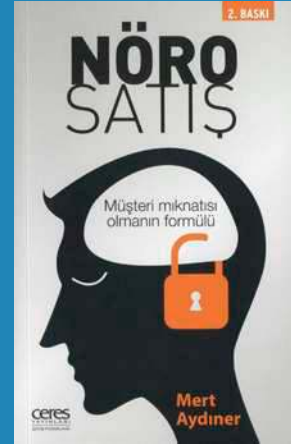
SUNUM SAHNENİZİN YÖNETMENİ OLMAK İSTER MİSİNİZ?



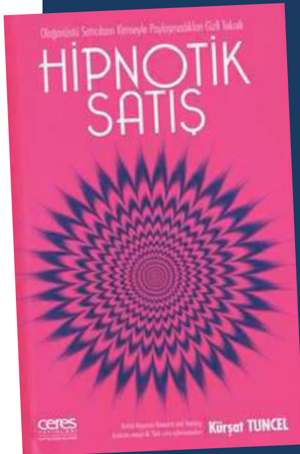
Beden dili, diksiyon ve sunum teknikleri gibi alanlarda danışmanlık veren Veysel Sami Berikan, bu kitabında sunum teknikleri hakkında ipuçları veriyor. Sunumun bir sahne performansı olduğunu belirtiyor ve "Bu kitapta önerilen adımları attıkça bir süre sonra tüm konuşmalarınızda yönetmenlik koltuğunu kimselere kaptırmayacağınızı göreceksiniz" diyor.

NÖRO SATIŞ

Nöroanatomi konusunda akademik geçmişine dayanarak satın alma kararlarının arkasında yatan fizyolojik ve psikolojik nedenleri araştıran Mert Aydıner, bugüne kadar yaptığı çalışmaları Nöro Satış Müşteri Mıknatısı Olabilmenin Formülü adlı kitabında topladı. Satışta başarılı olmanın sırrını, "İlişkileri doğru yönetmek" olarak tanımlayan Aydıner, satışın varılacak bir nokta değil bir yolculuk olduğunu söylüyor.



HİPNOTİK SATIŞ



Kürşat Tuncel, British Hypnosis Hipnoz Araştırma ve Eğitim Enstitüsü'nde hipnoz eğitimi almış bir satış eğitmeni. Kitabında, müşterilerin duygu durumunu yönlendirme sürecinde dilin rolünü, telkinin gücünü ve insanları hızla hipnotize edebilmekle ilgili deneyimlerini aktarıyor. Kitapta verdiği bilgilerle satış uzmanlarının müşterileri yönlendirmelerini kolaylaştırmayı hedefliyor.

ÖNCE KENDİMİ SATTIM



25 yıl boyunca çeşitli şirketlerin satış departmanlarındaki pek çok pozisyonda görev alan İlker Taner Uzun, elde ettiği tecrübeleri kitaplaştırdı. Uzun, kitap hakkında şöyle konuşuyor: "Yazdıklarımın neredeyse tamamı iş hayatımdaki piyasa deneyimlerimden oluşuyor. Eğer bir kelimeyi bile doğru aktarıp katkı sağlayabilirsem kendimi, amacıma ulaşmış sayacağım."

CEO'LAR NE OKUYOR?

"İŞ İNSANLARI İÇİN TAM BİR KILAVUZ"

"En son Neil R. Sweeney'in kaleme aldığı Zirveye Tırmanma Yolları adlı kitabı okudum. Kitap, 1989 yılında yazılmış olmasına rağmen günümüz iş insanları için tam bir kılavuz niteliğinde. İş hayatında karşılaştığımız problemlere soru ve cevap üzerinden açıklama getiren bu kitapta, yöneticilerin görevleri, ne gibi sorunlarla karşılaştıkları, bu sorunları nasıl çözdükleri, risk yönetimi ve alınması gereken önlemler yer alıyor. Basın organları tarafından yapılan araştırmaların da yer aldığı kitabın bence en heyecan verici ve dikkat çekici noktalarından biri de bir yöneticide olması gereken 16 önemli yeteneğin değerlendirilmesi.'"



MERT KUTLU /LENS YAPI YÖNETİM KURULU ÜYESİ

"SAĞLIK VE PSİKOLOJİ KİTAPLARINI SEVİYORUM"

"Sağlık veya psikolojiyle ilgili kitaplar okumayı seviyorum. Son olarak Dr. Ayşegül Çoruhlu'nun Kuantum Beslenme, Alkali Diyet ve Tokuz Ama Açız adlı kitaplarını okudum. Bu kitaplar hem beslenme alışkanlığınızı düzene sokmanız hem de sağlıklı ve doğru beslenme sayesinde çeşitli hastalıklarla nasıl başa çıkabileceğiniz hakkında önemli bilgiler veriyor. Psikoloji türündeyse keyifle okuyup bitirdiğim Ennegram'ı tavsiye ediyorum. Kitabın, yöneticiler açısından birlikte çalıştıkları kişileri daha iyi anlayıp kişiye göre nasıl davranmaları gerektiği konusunda çok faydalı olduğunu düşünüyorum."



SİNEM KINRAN PARLAK / SİNGER TÜRKİYE GENEL MÜDÜRÜ

D&R'da En Çok Satan 10 İş Kitabı

1	İknanın Psikolojisi / ROBERT CIALDINI	Mediacat
2	Kendi Kendine MBA / JOSH KAUFMAN	Pegasus
3	Pazarlama 4.0 / PHILIP KOTLER	Optimist
4	Müzakere 101 / PETER SANDER	Say Yayınları
5	Profesyonel Gayrimenkul Yatırımı / KÜRŞAT TUNCEL	Ceres
6	Satışın Kutsal Kitabı / JEFFREY GITOMER	Mediacat
7	Dijital Pazarlama/ DAMIAN RYAN	İş Bankası
8	Hipnotik Satış/ KÜRŞAT TUNCEL	Ceres
9	Önce Kendimi Sattım / İLKER TANER UZUN	Ceres
10	Dijital Pazarlama Temelleri / EMRE GÖKŞIN	Abaküs

HAZIRLAYAN: NİL DUMANSIZOĞLU
ndumansizoglu@capital.com.tr



KİTAPLARI

OSMANLI İTTİHAD VE TERAKKİ CEMİYETİ YARGILAMALARI



Uzun yıllar İttihad ve Terakki'ye ilişkin araştırmalar yapan tarihçi Erol Şadi Erdinç'in, Osmanlı İttihad ve Terakki Cemiyeti Yargılamaları adlı eseri, ölümünden 6 ay sonra yayımlandı. Eser, Osmanlı İmparatorluğu'nun son dönemi ve Cemiyet/Fırka'nın tarihi açısından vazgeçilmez bir kaynak olma özelliği taşıyor.



İSTANBUL'DA BEKÂR KADIN OLMAK

Ceren Lordoğlu, mekana feminist açıdan bakan çalışmasında, İstanbul'da farklı sınıfsal ve kültürel konumlardan bekar kadınların bu meseleyle nasıl baş ettiğini inceliyor. Kadınların nasıl taktikler geliştirdiğini, arkadaş, aile, komşuluk, mahalle ilişkilerini nasıl kurduğunu ve nasıl hissettiğini ortaya koyuyor.

BİR ZAVALLI SARI AT

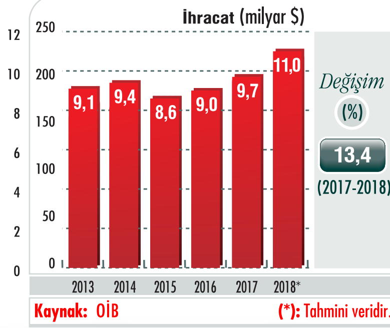


Salâh Birsel, Bir Zavallı Sarı At'ta, sanatı ve sanatçıları yaşam öyküleriyle ele alıyor. Caz sanatçısı ve saksafon virtüözü Charlie Parker'dan intiharını anbean kaydeden Beşir Fuat'a, Virginia Woolf'tan James Joyce'a dek pek çok kişinin hayatından kesitleri bir araya getiriyor.

HAZIRLAYAN:
NİL DUMANSIZOĞLU / ndumansizoglu@capital.com.tr

OTOMOTİV YAN SANAYİ

İhracatta istikrarlı yükseliş



VERGİ YÜKÜ AĞIR

İHRACAT Otomotiv yan sanayi, 2017'de gerçekleştirdiği 9,7 milyar dolarlık ihracatla başarılı bir yıl geçirdi. Uludağ Otomotiv Endüstrisi İhracatçılar Birliği'nin paylaştığı verilere göre 2018'in ilk yarısında, yan sanayinin toplam otomotiv ihracattan aldığı pay ise yüzde 35 olarak gerçekleşti.

KAPASİTE Sektörün ihracat rakamlarının artışındaki önemli etkenlerden biri, kapasite kullanımının artması. Son birkaç yılda 1,5 milyon adet olan otomotiv üretimi, 2 milyon adede ulaştı. Teşvik paketleri, sektörden gelen talepler ve ihtiyaçlar doğrultusunda periyodik olarak revize edildi ve güncellendi. Bu durum şirketlerin yatırımlarını artırmasını sağladı. Otomotiv üretiminin artması, yan sanayi sektörüne de olumlu yansıdı.

RİSK Üretim kapasiteleri artsa da yeni araçlar üzerindeki ağır vergi yükü, yeni yatırmalar yapılmasının önünde engel teşkil ediyor. Sektör temsilcileri, otomotiv sektörüne yönelik yeni bir vergi düzenlemesi yapılmasını ve ağır vergilerin kademeli olarak indirilmesini istiyor. Ayrıca ABD merkezli artan korumacı ticaret politikaları ve ticaret savaşları da olumsuz etkiliyor. Ülkeler arasında ticareti kısıtlayan önlemler, otomotiv ihracatı için risk faktörü olarak öne çıkıyor.

GÜNEŞ ENERJİSİ

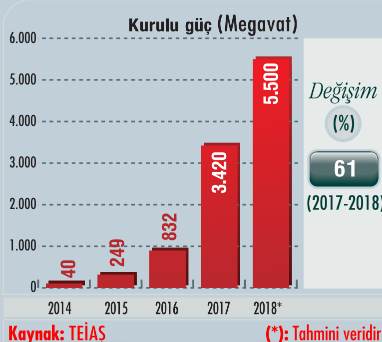
KREDİ SORUNU

KURULU GÜÇ Türkiye Elektrik İletim'in paylaştığı rapora göre Türkiye'nin güneş enerjisinde kurulu gücü 2017 yılında 3 bin 420 MW'a ulaştı. Mayıs 2018 verilerine göre ise kurulu güç 4 bin 703 MW olurken yıl sonunda bu rakamın 5 bin 500 MW olması bekleniyor.

GENELGE GENSED Yönetim Kurulu Başkanı Halil Demirdağ, sektördeki en önemli eksikliğin finansmana erişim olduğunu belirtiyor. "Döviz Kredileri Kullanım Tebliği'ne göre lisanslı GES yatırımları döviz cinsinden kredi kullanabiliyor, ancak lisanssız projeler, teşvik almamışsa dövizle kredi kullanamıyor. Proje sahipleri, yatırımdan vazgeçmeyi veya projesini satmayı tercih ediyor. Lisanssız projelerin de istisna kapsamına alınması gerekiyor" diyor.

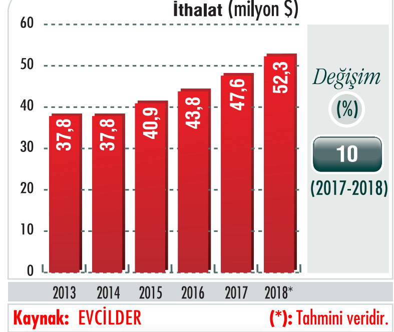
KATKI Demirdağ, sözlerine şöyle devam ediyor: "Güneş enerjisindeki potansiyelin değerlendirilmesi ülkemiz açısından çok önemli. Bu sektör enerji bağımsızlığına ve cari açığın kapanmasına katkıda bulunmanın yanı sıra yeni istihdam imkanlarının oluşmasını da sağlayabilir. Türkiye'yi, tüm dünyada en hızlı büyüyen yenilenebilir enerji kaynağı olan güneş enerjisi alanında dünya çapında söz sahibi yapmak hedefimiz olmalıdır."

Yatırımlar sürüyor



KURU MAMA

İthalat artmaya devam ediyor



DIŞA BAĞIMLI

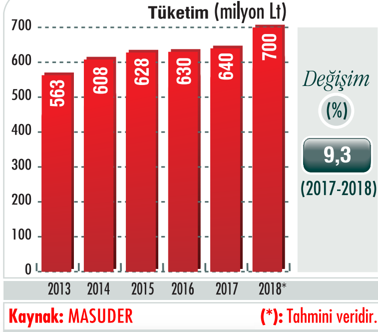
DURUM Türkiye, pet sektöründe dışa bağımlı bir ülke. 250 milyar dolarlık dünya pazarından Türkiye'nin aldığı pay, 2 milyar dolar. Sektörün en önemli kalemi kedi-köpek mamasında ise Türkiye'nin büyüklüğü 500 milyon dolar. İhracatta yüzde 13,7'lik artış var, ama rakamlar hala küçük... Türkiye'nin 2017 yılında kedi ve köpek maması ihracatı 7 milyon dolar olarak gerçekleşirken ithalat rakamı 47 milyon dolar oldu.

İTHALAT Evcil hayvan sahiplilik oranı hızla artan Türkiye'de, hane içinde beslenen kedi ve köpek sayısı 4,4 milyona ulaştı. Mama kullanım oranı da bununla birlikte artıyor, ancak yabancı hakimiyeti, fiyatları kurun da etkisiyle artırıyor. Son beş yılda mama ithalatı 206 milyon doların üzerine çıktı. EVCİLDER Başkanı Selçuk Çetin, yerli üretim öne çıktığı için ithalatta tonaj bazında yüzde 15'lik düşüş beklediklerini, ancak kur etkisiyle ithalat rakamlarının değer olarak artacağını söylüyor.

GELİŞİM Çetin, sektörün gelişimi için öncelikle kamu kurumlarının desteğinin önemini belirtiyor. "Lojistik süreç, maliyeti düşürememe, kaliteli personel açığı, hammadde temininde yaşanan problemler, döviz artışına gerekli önlemlerin alınmaması, ithal markaların fiyat istikrarı oluşturamaması, sektörün en önemli sorunları" diyor.

MADEN SUYU

Tüketimde seyir nasıl?



YENİ ÜRÜNLER

TÜKETİM Doğal maden suyu pazarı, 2017 yılında yüzde 9 oranında ciro artışı elde etti. Toplam tüketim ise 640 milyon litreye ulaşmış durumda. Yıl sonunda bu rakamın 700 milyon litre olması öngörülüyor. Maden suyu pazarını, artık sade ve meyveli olmak üzere ikiye ayırmak gerektiğini söyleyen MASUDER Başkanı Ömer Kızıl, meyveli maden suyu tüketiminin payının yüzde 50'yi geçtiğini söylüyor.

ALIŞKANLIK Kızıl, tüketici alışkanlıklarının değiştiğine dikkat çekiyor ve "Geçen yıl bazı markalar, ilk kez içecek sektörü dışında kozmetik ürünlerini de piyasaya sundu. Bu yıl ise ilk kez koruyucu içermeyen ürünlerle tüketicilerin karşısına çıkan şirketler, meyveli ve aromalı maden suyu kategorisinde yeni ürünler sundu" diyor.

TREND Dünyada sağlıklı yaşam trendinin ivme kazandığını da sözlerine ekleyen Kızıl, şöyle devam ediyor: "İnsanlar artık sağlıklarına olumlu katkı sağlayacak ürünlere yöneliyor. Bu bağlamda doğal maden suyu tüketiminin de artacağını düşünüyorum. Türkiye'deki maden sularının mineral bakımından yurt dışındaki maden sularına kıyasla daha zengin olduğunu göz önünde bulundurarak ihracatta önemli hamlelerimiz olacağına inanıyorum."

İNŞAAT MALZEMELERİ

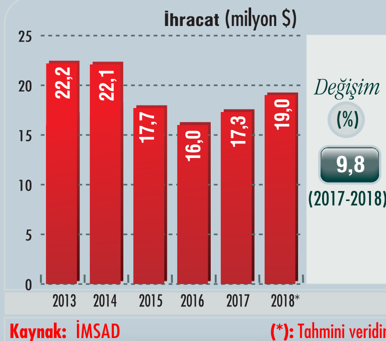
YAVAŞLAMA VAR

DURAĞAN İnşaat malzemesi sektöründe, ikinci çeyrekte durgunluk yaşandığını söyleyen Türkiye İMSAD Yönetim Kurulu Başkanı Ferdi Erdoğan, "İkinci çeyrekte inşaat malzemesi sanayicilerinin yurt içinden aldıkları siparişlerde gerileme yaşandı. Maliyetlerde ve enflasyonda yaşanan sıçrama fiyatlamayı zorlaştırdı ve kârlılıkları olumsuz etkiledi. Barter eğilimi güçlendi. Uzayan satış vadeleri ve yükselen aylık faizler nakit akışlarını bozdu" diyor.

BEKLENTİ Ekonomide bozulan makroekonomik dengelerin iyileştirilmesi için sıkılaştırıcı maliye ve para politikalarına ihtiyaç duyulduğunu belirten Erdoğan, buna bağlı olarak inşaat sektöründeki faaliyetlerde 6-12 ay yavaşlama olacağını belirtiyor. İnşaat sektörünün 2018 yılında yüzde 4-5 aralığında büyümeye devam etmesini, ihracatın ise 18-19 milyar dolar bandında gerçekleşmesini bekliyor.

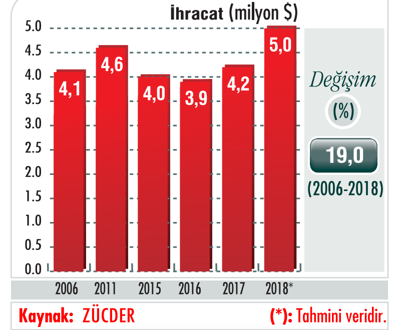
SORUN Erdoğan, sektörün acil çözülmesi gereken sorunlarını şöyle sıralıyor: "En temel sorun, etkin piyasa denetimi ve Yapı Yasası'nın olmaması. Denetimdeki aksaklıkları çözemezsek kalitesiz ve plansız yapılaşmadaki sorunların önüne geçemeyiz."

İhracatta toparlanma izleniyor



ZÜCCACİYE

Büyüme ivmesi nasıl?



HACİM ARTACAK

DIŞ TİCARET Üretim hacmi yıllık 6,7 milyar dolar olan züccaciye sektörü, 2014 yılını 4,2 milyar dolarlık ihracatla kapattı. İthalatı yüzde 4 düşen sektörün dışı ticaret dengesi ise bir önceki yıla göre yüzde 12 yükseldi. ZÜCDER Başkanı İsmail Erdoğan, yıl sonunda 5 milyar dolarlık ihracat hedeflediklerini söylüyor.

HEDEF Züccaciye sektörü, markalaşma konusunda 2'nci sektör durumunda. Şu anda sektörde 100 marka olduğunu ve bunların 25'inin de perakende mağazası bulunduğunu belirten Erdoğan, üretim hacminin 5 yıl içinde 10 milyar dolara yükselmesini hedeflediklerini söylüyor. "İhracat payımızı kilogram başına katma değerli ürünlerle artırmayı hedefliyoruz" diyor.

ODAK Züccaciye de diğer sektörlerde olduğu gibi en önemli sorunu, yüksek vergiler. KDV'nin yüzde 18'den yüzde 8 düşürülmesi, küçük ev aletlerindeki ÖTV'nin sıfırlanması gerektiğini söyleyen Erdoğan, odak konularını şöyle sıralıyor: "İthalata getirilen yüksek oranlı gümrük vergileri ve fonlar, Ar-Ge yatırımları, kurumsallaşmaya geçiş, markalaşma, tasarım, tescil, inovasyon, çeşitlilik ve üretim sorunları, hammadde girdileri, enerji ve işçilik maliyetleri, kayıt dışı, haksız rekabet, standardizasyon."

Paracıklar katlanıyor alım gücü artıyor

6.3 milyona
ulaşan Hopi üyeleri

yaptıkları alışverişlerden kazandıkları
252 milyon Paracık'ı

%39 daha değerli
harcayarak

86,9 milyon TL
fazladan alım gücü yarattı









ENFLASYONDA TEHLİKELİ GİDİŞ

Tüketici fiyat endeksi (TÜFE) enflasyonu haziran ayında yüzde 15,39'a çıktı. Son üç ayda 5,15 puan yükselen tüketici enflasyonu, böylece 15 yıl önceki seviyelerine geri dönmüş oldu. Enflasyondaki bu yükseliş bir müddet daha süreceğe benziyor. Bu yükselişin de tüketici enflasyonunu yıl sonunda yüzde 18-20 arasına kadar taşıyabileceğinden endişe ediliyor. Bu endişeler gerçekleşmese ve enflasyon mevcut seviyesinde kalsa bile yıl sonunda yüzde 5'lik hedef üçe katlanmış olacak. Enflasyondaki son yükselişin görünen nedenini, döviz kurlarındaki sıçrama oluşturuyor. Ancak bu görünen nedenin altında Merkez Bankası'nın son yıllarda enflasyon hedefini iyice boşvermiş gibi görünmesi ve döviz kurlarındaki artışa zamanında ve yeterince tepki vermemesi yatıyor. Bu durum enflasyonun geleceği konusunda umutlu olmayı zorlaştırıyor.

DR. ORHAN KARACA  **okaraca@ekonomist.com.tr**

ENFLASYONDA YILLARDIR KORKTUĞUMUZ ŞEY SONUNDA BAŞIMIZA gelmeye başladı. Yıllık tüketici fiyat endeksi (TÜFE) enflasyonu haziran ayında yüzde 15'in üzerine çıktı. Nisan ayında döviz kurlarındaki sıçramayla birlikte başlayan enflasyondaki yükselişin en azından birkaç ay daha sürmesi bekleniyor. Bu yükselişin de tüketici enflasyonunu yıl sonunda yüzde 18-20 arasına kadar taşıyabileceğinden endişe ediliyor. Bu endişeler gerçekleşmese ve enflasyon mevcut seviyesinde kalsa bile yıl sonunda yüzde 5'lik hedef üçe katlanmış olacak. Bu da Türkiye ekonomisini bambaşka bir kulvara sokmaya yetecek.

15 YIL ÖNCESİNE DÖNÜŞ

Haziran ayında yüzde 15,39'a çıkan yıllık tüketici enflasyonu böylece 15 yıl öncesine geri dönüş yapmış oldu. Şu anda kullanımda olan 2003=100 bazlı tüketici fiyat endeksinde daha önce hiç bu kadar yüksek bir yıllık enflasyon yaşanmamıştı. Daha önce kullanılan 1994=100 bazlı tüketici fiyat endeksinin verilerini de işin içine katarsak, yıllık enflasyonun bundan daha yüksek olduğu son ayın ise Aralık 2003 olduğu ortaya çıkıyor. Aralık 2003'te yıllık tüketici enflasyonu yüzde 18,36 olarak görülüyor.

2004 yılında tek haneye inen yıllık tüketici enflasyonu daha sonra uzun yıllar boyunca da genelde öyle seyretti. Yıllık tüketici enflasyonunun Ocak 2004-Aralık 2017 dönemindeki ortalaması yüzde 8,5 olarak hesaplanıyor. 2009 ve 2011 yılları içindeki iki kısa dönem hariç yüzde 5'lik hedefe yaklaşamasak da enflasyonun tek hanede seyrediyor olması da hiç yoktan iyiydi. Ancak fiyat istikrarının bir türlü yakalanamaması enflasyonun geçmişe dönmesi ihtimalini hep canlı tutuyordu. Merkez Bankası'nın son yıllarda enflasyon hedefini iyice boşvermiş görünmesi de bu konuda endişe yaratıyordu. Maalesef sonunda korkulan oldu. Geçen yılın başlarında çift haneye yükselen enflasyon, Merkez Bankası'nın bu yıl yeniden tek haneye inmesini beklemesine karşın, yönünü daha da yukarıya çevirdi.

NEDEN BÖYLE OLDU?

Yukarıda da söylediğimiz gibi enflasyondaki son yükselişin nedenini, döviz kurlarında mart ayında başlayan yükseliş oluşturuyor. Mart ayının başlarında 3,80 TL olan dolar kuru, biz bu yazıyı yazdığımız sırada 4,80 TL dolayında seyrediyordu. Bu, yüzde 25'i aşan bir yükseliş anlamına geliyor. Kurlardaki bu ölçüdeki bir yükselişin de enflasyona yansımasında şaşacak bir şey görünmüyor. Türkiye ekonomisi ithalata aşırı bağımlı olduğu için döviz kurlarındaki artış maliyetleri yukarı çekiyor. Bu maliyet artışları da ister istemez fiyatlara yansıtılıyor. İktisatçılar buna döviz kurundan fiyatlara geçiş etkisi (pass through effect) adını veriyor. İşte bu

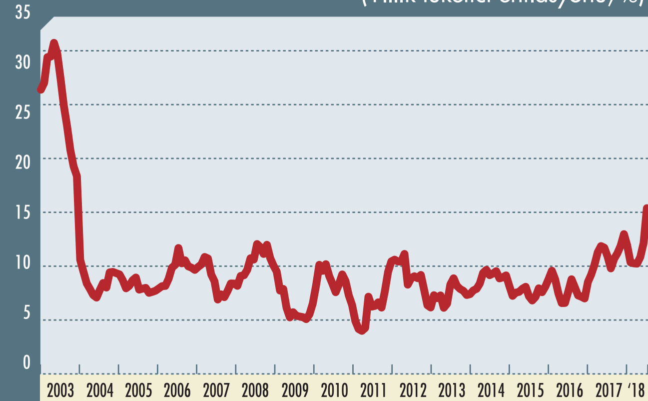
Enflasyonda beklentiler iyice bozuldu

(Yıllık tüketici enflasyonu beklentisi, %)

2018	Cari yıl sonu	12 ay sonrası	24 ay sonrası	5 yıl sonrası	10 yıl sonrası
Ocak	9,6	9,2	8,2	6,7	6,1
Şubat	9,5	9,3	8,3	6,7	6,2
Mart	9,5	9,2	8,3	6,8	6,2
Nisan	10,1	9,6	8,6	7,0	6,4
Mayıs	11,1	10,2	9,0	7,2	6,4
Haziran	12,3	10,5	9,2	7,4	6,8
Temmuz	13,9	11,1	9,5	7,3	6,7

Kaynak: TCMB, Beklenti Anketi, Temmuz 2018

Enflasyon 15 yıl öncesine geri döndü



Kaynak: TÜİK

etki mart ayında yüzde 10,23 düzeyinde bulunan yıllık tüketici enflasyonunu haziran ayında yüzde 15,39'a yükseltmiş bulunuyor. Bu üç aylık dönemde enflasyonda yaşanan artış yüzde 50'yi buluyor. Bu yükseliş nisan ayında 0,61 puanla başlamıştı. Mayıs ayındaki yükseliş 1,30 puan olurken, haziran ayındaki yükseliş ise 3,24 puanı buldu. Böylece üç aydaki toplam yükseliş ise 5,15 puan oldu.

Tüketici enflasyonundaki gelişmeler böyleyken üretici enflasyonundaki durum daha da vahim görünüyor. Daha mart ayında yüzde 14,28 düzeyinde bulunan yıllık üretici enflasyonu, üç ayda 9,43 puan yükselerek haziran ayında yüzde 23,71'i buldu. Böylece yılık üretici enflasyonu da 2003=100 bazlı endeksin tarihindeki en yüksek seviyeyi görürken 15 yıl öncesindeki düzeylerine de geri dönmüş oldu. Döviz kurlarındaki artış gibi maliyetleri yükseltici gelişmeler üretici enflasyonuna tüketici enflasyonundan çok daha hızlı ve çok daha yüksek oranda yansıyor. Fakat bu yükseliş genelde orada kalmıyor ve bir süre sonra üretici enflasyonundan tüketici enflasyonuna da yansıma oluyor. Bu nedenle üretici enflasyonundaki son yükseliş de enflasyonun geleceği konusunda endişeleri artırmış bulunuyor.

MERKEZ'İN GÜNAHLARI

Enflasyondaki son yükselişin nedeni döviz kurlarındaki artış olsa da bunun "görünen neden" olduğunu belirtmek lazım. Geçmişte döviz kurlarındaki artışın enflasyona bu ölçüde yansımadığı dönemler de gördük. O dönemlerde döviz kurlarındaki artışın geçici olduğu düşünülüyor ve Merkez Bankası'nın müdahalesiyle eski seviyesine döneceğine inanılıyordu. 2000'li yıllar boyunca da genelde öyle oldu. Bu kez durumun farklı olmasının nedenini, Merkez Bankası'nın son yıllarda enflasyon hedefini iyice boşvermiş gibi görünmesi oluşturuyor. Merkez Bankası'nın son yıllarda döviz kurlarındaki yükselişe yeterince tepki vermemesi, kurlardaki yükselişin geçici olduğu ve tekrar eski seviyesine döneceği inancını yıkmış görünüyor. Bu da bu kez döviz kurlarındaki artışın fiyatlara anında yansımaya başlamasını beraberinde getirmiş bulunuyor.

Nitekim Merkez Bankası bu kez de döviz

Ekonominin nabzı nasıl atıyor?

Göstergeler	Son açıklama	Önceki dönem	Önceki yılın aynı dönemi	Değerlendirme
GSYH'DE YILLIK DEĞİŞİM (2018, birinci çeyrek, %)	7,4	7,3	5,4	Türkiye ekonomisi 2018'in ilk çeyrek döneminde de hızlı büyümeyi başardı. Ancak ikinci çeyrekte yavaşlama çıkacak gibi görünüyor.
GSYH'DE ÇEYREKLİK DEĞİŞİM (2018, birinci çeyrek, MD, %)	2,0	1,7	2,0	
SANAYİ ÜRETİMİNDE YILLIK DEĞİŞİM (Mayıs 2018, %)	7,0	5,2	6,0	İlk çeyrekteki kadar yüksek olmasa da, sanayi üretiminde yıllık bazdaki artış nisan ve mayıs aylarında da vasatı aştı. Ancak haziran ayı beklentileri iyi değil. İkinci çeyrekteki artış ilk çeyreğin çok altında çıkacak.
SANAYİ ÜRETİMİNDE AYLIK DEĞİŞİM (Mayıs 2018, MD, %)	-1,6	1,0	-1,4	
İMALAT SANAYİ KAPASİTE KULLANIM ORANI (Haziran 2018, %)	78,3	77,9	79,0	
REEL PERAKENDE SATIŞLARDA YILLIK DEĞİŞİM (Mayıs 2018, %)	4,9	7,7	5,3	Mayıs ayında belirgin bir yavaşlama oldu. Haziran ayı beklentisi daha kötü.
YILLIK TÜFE ENFLASYONU (Haziran 2018, %)	15,39	12,15	10,90	Enflasyonda ipin ucu kaçmaya başladı. 15 yıl öncesine geri döndük. Maalesef bu yükseliş bir müddet daha süreceğe benziyor.
YILLIK Yİ-ÜFE ENFLASYONU (Haziran 2018, %)	23,71	20,16	14,87	
12 AY SONRASININ ENFLASYON BEKLENTİSİ (Temmuz 2018, %)	11,07	10,47	8,41	Enflasyonist beklentilerdeki yükseliş sürüyor.
ORTALAMA DOLAR KURUNDAKİ DEĞİŞİM (Haziran 2018, %)	4,8	8,9	-1,3	Döviz kurlarında yükseliş haziran ayında da devam etti. Bu da enflasyon konusunda iyimser olmaya imkan vermiyor.
ORTALAMA EURO KURUNDAKİ DEĞİŞİM (Haziran 2018, %)	3,5	4,8	0,4	
TÜFE BAZLI REEL EFEKTİF DÖVİZ KURU (Haziran 2018, 2003=100)	77,1	78,2	91,8	TL'nin değer kaybı bir türlü durmuyor.
İŞSİZLİK ORANI (Nisan 2018, MD, %)	10,3	9,9	11,1	Dört aylık yatay seyirden sonra nisan ayında 0,4 puanlık sıçrama gösterdi.
YENİ KURULAN ŞİRKET SAYISI (Haziran 2018)	5.599	8.297	6.039	14 ay aradan sonra haziran ayında geçen yılki seviyesinin altında kaldı.
TÜKETİCİ GÜVEN ENDEKSİ (Temmuz 2018)	73,1	70,3	71,3	Temmuz ayında biraz toparlansa da tüketici hala oldukça kötümser.
İHRACAT (Haziran 2018, milyon $)	12.970	14.338	13.129	Mayıs ayında yavaşlayan dış ticaret haziran ayında ise geriledi. Haziran ayında hem ihracat hem ithalat hem de dış ticaret açığı geçen yılın altında kaldı. Bu cari açık açısından iyi ama büyüme açısından kötü bir haber.
İTHALAT (Haziran 2018, milyon $)	18.480	22.067	19.175	
DIŞ TİCARET DENGESİ (Haziran 2018, milyon $)	-5.510	-7.729	-6.046	
CARİ İŞLEMLER DENGESİ (Mayıs 2018, milyon $)	-5.885	-5.452	-5.369	Mayıs ayında yavaşladı, haziran ayında düşmüş olabilir.
M2 PARA ARZI (Haziran 2018, milyar TL)	1.806	1.825	1.506	Parasal göstergelerde haziran ayında gerileme yaşandı. Mevduat hacmindeki düşüş kredi hacmindeki düşüşü aşınca, kredilerin mevduatlara oranı yüzde 120,1'den yüzde 121,6'ya çıktı.
MEVDUAT HACMİ (Haziran 2018, milyar TL)	1.831	1.868	1.511	
KREDİ HACMİ (Haziran 2018, milyar TL)	2.226	2.243	1.829	
TCMB ORTALAMA FONLAMA MALİYETİ (Haziran 2018, %)	17,3	14,3	12,0	Haziran ayında 3 puan birden yükseliş gösterdi.
HAZİNE İHALELERİNDEKİ YILLIK BİLEŞİK FAİZ (Haziran 2018, %)	18,1	16,3	10,8	Piyasa faizlerindeki yükseliş iç borç faizini de 10 yıl öncesine döndürdü.
BÜTÇE DENGESİ (Haziran 2018, milyon TL)	-25.624	2.707	-13.741	Bütçe açığı haziran ayında geçen yılki seviyesini neredeyse ikiye katladı.
MERKEZİ YÖNETİM BORÇ STOKU (Haziran 2018, milyon TL)	969.811	959.047	811.986	Hükümetin borcu artmaya devam ediyor.

MD: Mevsimsel Düzeltilmiş

kurlarındaki yükselişe zamanında ve yeterli tepki veremedi. Nisan ayı sonlarında piyasalara verdiği fonların ortalama maliyetini 75 baz puan artışla yüzde 12,75'ten yüzde 13,50'ye çıkarsa da bu yeterli olmadı. Piyasaları sakinleştirecek tepki ancak mayıs ayı sonlarında dolar kuru 5 TL'ye dayandıktan sonra gelebildi. Döviz kurlarının bu ölçüde yükselmesinin yarattığı korkuyla Merkez Bankası, neredeyse üç yıldır ayak sürüdüğü para politikasında sadeleşme adımını da haziran ayı başında atmak zorunda kaldı. Böylece Merkez Bankası'nın piyasalara verdiği fonların ortalama maliyeti yüzde 17,75'e kadar çıktı. Faizdeki bu artış şimdilik döviz kurlarının daha fazla yükselmesinin önüne geçmiş gibi görünüyor. Ancak bu arada enflasyonda iş işten geçmişe benziyor.

Biz bu yazıyı yazdığımız sırada, Merkez Bankası'nın Para Politikası Kurulu'nun (PPK) temmuz ayı toplantısından faizleri sabit tutma kararı çıkmıştı. Oysa beklentiler bu toplantıdan en az 100 puanlık bir faiz artışı çıkacağı yönündeydi. Beklentiler gerçekleşmeyince döviz kurları yeniden yükselişe geçmişti. Bu işin sonunun nereye varacağını bilemiyoruz ama muhtemelen bu karar da Merkez'in günahları arasına eklenecek gibi görünüyor.

BEKLENTİLER İYİCE BOZULDU

Döviz kurlarındaki son yükseliş, sadece gerçekleşen enflasyonu yükseltmekle kalmadı, enflasyonist beklentilerin de iyice bozulmasına neden oldu. Merkez Bankası'nın aylık olarak düzenlediği Beklenti Anketi'nin sonuçları, son aylarda sadece kısa vadeli değil uzun vadeli enflasyon beklentilerinin bile bozulduğunu gösteriyor. Daha yılın ilk aylarında yüzde 9,5 dolayında olan 2018 yıl sonu tüketici enflasyonu beklentisi şu anda yüzde 14'e yaklaşmış durumda. Aynı dönemde 12 ay sonrasına ilişkin enflasyon beklentisi yüzde 9,2 dolayından yüzde 11 dolayına, 24 ay sonrasına ilişkin enflasyon beklentisi yüzde 8,3 dolayından yüzde 9,5 dolayına, 5 yıl sonrasına ilişkin enflasyon beklentisi yüzde 6,7 dolayından yüzde 7,3 dolayına ve 10 yıl sonrasına ilişkin enflasyon beklentisi de yüzde 6,2 dolayından yüzde 6,7 dolayına çıkmış bulunuyor. Yani ekonomik kamuoyu enflasyonun daha en azından bir yıl daha çift haneli düzeyde kalmasını beklerken, 10 yıl sonra bile yüzde 5'lik hedefe yaklaşılabileceğine inanmıyor.

Enflasyonda beklentilerin bozulması, fiyatlama davranışlarını da bozduğu için önem taşıyor. Enflasyonun gelecekte de yüksek olmasını bekleyen

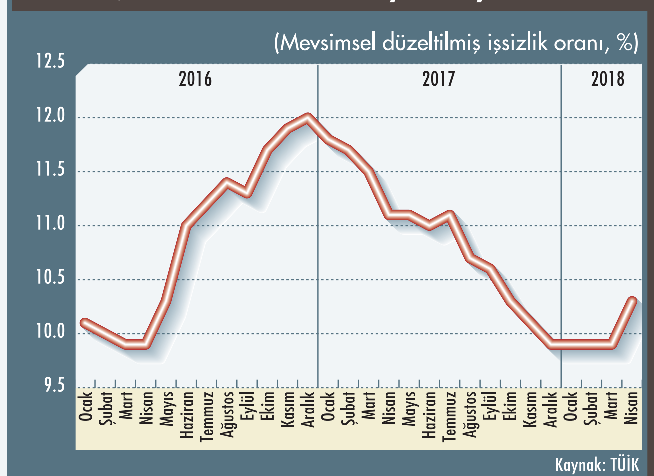
İŞSİZLİKTE YENİDEN YÜKSELİŞ BAŞLADI

Ekonomiden bir süredir gelen yavaşlama sinyalleri sonrasında işsizlikten de kötü haberler gelmeye başladı. Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) mevsimsel düzeltilmiş verilerine göre, nisan ayında işsizlik oranında önceki aya kıyasla 0,4 puanlık yükseliş yaşandı. Mart ayında yüzde 9,9 seviyesinde bulunan mevsimsel düzeltilmiş işsizlik oranı, nisan ayında yüzde 10,3 düzeyine çıktı. İşsizlikteki bu sert yükseliş ise ekonomideki gidişatın beklenenden de kötü olabileceği endişelerine yol açtı.

İşsizlik ile ekonomideki büyüme arasında yakın bir ilişki var. Ekonomi hızlı büyüdüğünde yaratılan istihdam artıyor ve bu da işsizliği düşürüyor. Ekonomideki büyüme yavaşladığında ise yaratılan istihdamın azalması işsizlikte yükselişe yol açıyor.

Nitekim 2016 yılında ekonominin bir resesyonun kıyısına kadar gelmesi, bahar aylarında yüzde 9,9 seviyesinde bulunan mevsimsel düzeltilmiş işsizlik oranını yıl sonunda yüzde 12'ye kadar çıkarmıştı. Bu resesyonun kıyısından dönen ekonominin 2017'de epey hızlı büyümesi ise mevsimsel düzeltilmiş işsizlik oranını yıl sonunda yeniden yüzde 9,9'a indirmişti.

Ancak mevsimsel düzeltilmiş işsizlik oranı o zamandan beri bu seviyede takılıp kalmıştı. Üstelik de ilk çeyrekte ekonomideki büyüme yine yüksekti. İlk çeyrekte ekonomi yıllık bazda yüzde 7,4 büyürken, mevsimsel düzeltilmiş olarak önceki çeyrek döneme göre de yüzde 2 büyümüştü. Burada, elmalarla armutları topluyor durumuna düşmemek için mevsimsel düzeltilmiş işsizliği mevsimsel düzeltilmiş büyümeyle kıyaslamak gerektiğini belirtelim. İlk çeyrekteki bu hızlı büyümeye rağmen yılın ilk üç ayını yatay seyirde geçiren işsizlik oranının nisan ayında yeniden yükselişe geçmesi ise pek hayra alamet görünmüyor. Bu durum ikinci çeyrekte ekonomide mevsimsel düzeltilmiş olarak önceki çeyrek döneme göre küçülme yaşanmış bile olabileceğini düşündürüyor. Durum gerçekten böyleyse bunun ikinci çeyrekteki yıllık bazdaki ekonomik büyüme üzerindeki yansımasını ise ciddi bir yavaşlama olarak göreceğiz. Üçüncü çeyrekte ise yıllık bazdaki büyüme de negatif çıkabilir.



kesimler, böylece kendi üretim maliyetlerinde bir artış olmasa bile bunu fiyatlarına yansıtma gereğini duyuyor. Böylece fiyat artışları sadece maliyetinde yükseliş yaşanan ürünlerle sınırlı kalmayıp genele yayılıyor. Fiyatlama davranışlarının bozulması olarak tabir edilen bu durum da enflasyonun kendi kendisini beslediği bir sürecin başlamasına yol açabiliyor. İktisatçılar buna enflasyon yapışkanlığı veya enflasyon ataleti (inertia) adını veriyor.

BURADAN NEREYE GİDER?

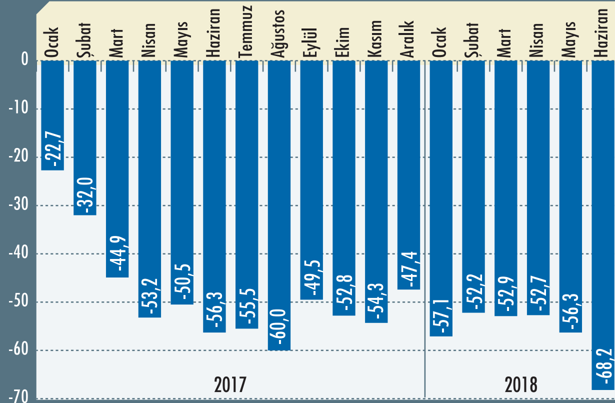
Enflasyonun buradan yönünü hemen aşağıya dönmeyeceği ve bir müddet daha yükseleceği neredeyse kesin gibi görünüyor. Ancak nereye kadar yükseleceğini tahmin etmek elbette kolay değil. Bu konuda sadece bazı hesaplar yapabiliriz. Önümüzdeki aylarda aylık enflasyon oranları hep "mevsim normalleri" (son 10 yılın ortalaması) dolayında gerçekleşse bile 2018 yılı yüzde 14 dolayında enflasyonla kapanacak. Aylık enflasyon oranlarının son dönemdeki gibi mevsim normallerini aşmaya devam etmesi halinde ise 2018 yılı yüzde 17 dolayında enflasyonla kapanabilir. Döviz kurlarında yeni bir artış yaşanması veya seçim öncesinde durdurulan akaryakıt zamlarının yapılması gibi durumlarda ise enflasyonu yıl

Bütçede ilk yarıyılın bilançosu kötü çıktı

(Merkezi yönetim bütçesi, milyon TL)

	Ocak-Haziran 2017	Ocak-Haziran 2018	Değişim oranı (%)
HARCAMALAR	324.435	399.691	23,2
Faiz dışı harcamalar	297.445	365.884	23,0
Faiz ödemeleri	26.990	33.807	25,3
GELİRLER	299.200	353.601	18,2
Vergi gelirleri	246.071	294.820	19,8
Diğer gelirler	53.129	58.780	10,6
BÜTÇE DENGESİ	-25.235	-46.091	82,6
FAİZ DIŞI DENGE	1.755	-12.283	-

Kaynak: Hazine ve Maliye Bakanlığı



BÜTÇE AÇIĞI YİNE REKOR KIRDI

Merkezi yönetim bütçesinde yıllık bazdaki açık haziran ayında rekor kırdı. Mayıs ayında 56,3 milyar TL düzeyinde bulunan yıllık bütçe açığı haziran ayında 68,2 milyar TL'ye çıktı. Böylece sadece bir ay içinde 11,9 milyar TL yükseliş göstermiş oldu. Bütçe açığında önceki rekor da yakın bir zamanda, geçen yılın ağustos ayında kırılmıştı. Geçen yılın ağustos ayında yıllık bütçe açığı 60 milyar TL olarak gerçekleşmişti.

Bütçede işler geçen yıldan bu yana çok kötü gidiyor. Yıllık bütçe açığı yedi yılı aşkın bir aradan sonra geçen yılın bahar aylarında yeniden 50 milyar TL'nin üzerine çıkmıştı. Ekim 2009'a ait olan 55,4 milyar TL'lik rekor da geçen yıl ilk kez haziran ayında 56,3 milyar TL ile kırılmıştı. Bunu iki ay sonra ağustos ayında kırılan rekor izledi. Bütçede işler bu yıl da kötü gitmeye devam edince, dokuz ay aradan sonra bu rekor bir kez daha tazelenmiş oldu.

2008-2009 resesyonundan sonra uzun süre genelde 30 milyar TL'nin altında seyreden yıllık bütçe açığının geçen yıl yeniden gemi azıya almasının nedenini, hükümetin ekonomiyi canlı tutmak için kesenin ağzını biraz fazla açması oluşturuyor. Bu dönemde hükümet önce 2016 yılında resesyonun kıyısına kadar gelen ekonomiyi buradan uzaklaştırmak için maliye politikasını gevşetmeye başladı. Ardından Nisan 2017'deki anayasa referandumundan istediği sonucu alabilmek için buna devam etti. Bu yıl da 24 Haziran'da yapılan erken seçimde başarılı olabilmek için bütçe harcamalarını olağanüstü boyutlarda artırmayı sürdürdü. Bu dönemde gelirlerdeki artış harcamalardaki artışa bir türlü yetişemediği için sonuç ise elbette bütçe açığının patlaması oldu.

Hükümetin geçen yıl maliye politikasını gevşetmesi ekonomiyi canlandırarak hedefine ulaştı. Yani bütçe açığının rekor kırmasının en azından böyle bir faydası görüldü. Ancak bu yıl ise maliye politikasındaki gevşemenin aşırıya kaçmasının klasik sonuçlarını yaşamaya başladık. Bunları finansal piyasalardaki dalgalanmalar, enflasyondaki yükseliş ve faizlerdeki tırmanış oluşturuyor. Faizlerdeki yükselişle birlikte de şu sıralarda iktisatçıların "dışlama etkisi" (crowding out effect) dedikleri süreç yaşanıyor. Yani aşırı yükselen faizler nedeniyle özel sektör harcamalarını kısıyor. Bunun sonucu olarak da ekonomide yavaşlama yaşanıyor. Hatırlarsanız böyle bir durumla karşılaşabileceğimiz konusunda sizleri hem geçen yılın ağustos ayında (bkz. Bütçe açığına dikkat!, Capital, Sayı 2017/08, Ağustos 2017) hem de bu yılın şubat ayında (bkz. Bütçe ve ekonomi, Capital, Sayı 2018/02, Şubat 2018) uyarmıştık. Maalesef işte şimdi o söylediklerimiz hayata geçiyor. Yine de zararın neresinden dönülse kârdır.

Yeni hükümetin bir an önce bütçede disiplini yeniden sağlamaya girişmesinde fayda var. Ancak önümüzde Mart 2019'da yapılacak yerel seçimler bulunduğu için hükümetin bu yönde adım atacağından pek emin olamıyoruz. Bu da hem bütçede hem de ekonomide işlerin daha da kötüye gidebileceği konusunda endişelenmemize yol açıyor.

DIŞ TİCARETTE İŞLER KÖTÜYE GİDİYOR

Ticaret Bakanlığı'nın geçen ayın başında haziran ayı verilerini de yayınlamasıyla dış ticarette 2018 yılının ilk yarısına ilişkin bilanço ortaya çıkmış oldu. Bu bilançoyu ve ekonomideki durum hakkında verdiği sinyalleri şöyle özetlemek mümkün:

■ İhracat 2018'in ilk yarısını yüzde 6,3'lük artışla kapattı. Geçen yılın ilk yarısında 77,4 milyar dolar olan ihracat bu yılın ilk yarısında ancak 82,3 milyar dolara yükselebildi. İhracatta performans yılın başından beri hep düşüktü ama haziran ayında işler iyice bozuldu. Haziran ayında ihracatta geçen yılın aynı ayına göre yüzde 1,2 düşüş yaşandı.

■ İthalatta ise 2018'in ilk yarısı yüzde 13,5'lik artışla kapandı. Geçen yılın ilk yarısında 108,3 milyar dolar olan ithalat, bu yılın aynı döneminde yaklaşık 123 milyar dolara çıktı. İthalatta yılın ilk dört ayında yüksek artışlar vardı. Ancak mayıs ayında iyice yavaşlayan ithalattaki artış haziran ayında ise yerini düşüşe bıraktı. Haziran ayında ithalat geçen yılın aynı ayındaki seviyesinin yüzde 3,6 gerisinde kaldı.

■ Bu gelişmelerin neticesinde dış ticaret açığı ise yılın ilk yarısında yüzde 31,6 artış gösterdi. Geçen yılın ilk yarısında 30,9 milyar dolar olan dış ticaret açığı bu yılın aynı döneminde 40,7 milyar dolar olarak gerçekleşti. İthalattaki yükselişe bağlı olarak dış ticaret açığında da yılın ilk dört ayındaki artışlar çok yüksekti. İthalattaki yavaşlamayla birlikte dış ticaret açığındaki artış da mayıs ayında iyice yavaşladı. Yine ithalattaki gerilemeye bağlı olarak, haziran ayında ise dış ticaret açığı da düşüş gösterdi. Dış ticaret açığı haziran ayında geçen yılın aynı ayına göre yüzde 8,9 geriledi.

■ Dış ticaret verileri bize birkaç önemli konuda sinyal verir. Bunlardan biri cari açıktaki gelişmelere ilişkindir. Türkiye'de dış ticaret açığındaki değişim ile cari açıktaki değişim birbirine oldukça paralel seyrediyor. Bu durum da cari işlemlerin büyük bölümünün dış ticaret işlemlerinden oluşmasından kaynaklanıyor. Dış ticaret açığındaki artışa bağlı olarak cari açık da yılın ilk dört ayında hızla yükselmeye devam etmişti. Dış ticaret açığındaki yükselişin mayıs ayında yavaşlamasıyla birlikte ise cari açıktaki artışta da yavaşlama görüldü. Haziran ayında ise muhtemelen cari açıkta da düşüş göreceğiz.

İlk yarıyılda ithalat ihracattan iki kat hızlı arttı

(Dış ticarette son durum, milyon dolar)

	Ocak-Haziran 2017	Ocak-Haziran 2018	Değişim oranı (%)
İhracat	77.380	82.280	6,3
- Yatırım malı	9.339	9.753	4,4
- Hammadde	36.258	38.533	6,3
- Tüketim malı	31.409	33.691	7,3
İthalat	108.322	122.991	13,5
- Yatırım malı	14.633	15.783	8,5
- Hammadde	80.264	93.207	16,1
- Tüketim malı	13.125	13.467	2,6
Denge	-30.942	-40.712	31,6

Kaynak: Ticaret Bakanlığı

■ Dış ticaret verilerinin sinyalini verdiği ikinci önemli konuyu ise ekonomik büyüme oluşturur. Genellikle ithalatın hızlı arttığı dönemlerde ekonomik büyüme de hızlıdır. İthalattaki artışın yavaşladığı dönemlerde ise ekonomik büyümede de yavaşlama görülür. Bu durum Türkiye ekonomisinin ithal hammadde ve ara mallarına aşırı bağımlı olmasının bir sonucudur. Nitekim ithalattaki artışın yüksek olduğu yılın ilk çeyreğinde ekonomideki büyüme de oldukça yüksek ve yüzde 7,4 olarak çıkmıştı. İthalattaki artışın mayıs ayında iyice yavaşlaması ve haziran ayında düşüş yaşanması ise yılın ikinci çeyreğinde ekonomideki büyümenin de yavaşlamış olabileceğine işaret ediyor.

■ Dış ticaret verilerinden dış talebin seyri konusunda da sinyaller alırız. Bunu da ihracattaki gelişmeler gösterir. İhracatın yılın ilk çeyreğinde düşük bir performans göstermesi bu dönemde dış talepten ekonomik büyümeye fazla bir katkı gelmeyeceğinin sinyalini önceden vermişti. Nitekim ilk çeyrekte mal ve hizmet ihracatının ekonomik büyümeye katkısı neredeyse sıfır olarak gerçekleşti. İhracattaki artışın mayıs ayında iyice yavaşlaması ve haziran ayında düşüş yaşanması ise ikinci çeyrekte dış talebin ekonomik büyümeye katkısının daha da düşük olacağını düşündürüyor. Bu dönemde dış talebin ekonomik büyümeye katkısı negatif olarak bile gerçekleşmiş olabilir. İhracattaki bu olumsuz gelişmeler de muhtemelen ABD'nin tetiğini çektiği dış ticaret savaşlarının Türkiye'ye yansımasından kaynaklanıyor. Nitekim ABD'ye yapılan ihracatın haziran ayında yüzde 30,6 ve yılın ilk yarısında ise yüzde 13,3 düştüğü görülüyor. Bu durum ihracatın geleceği konusunda da endişe yaratıyor.

sonunda yüzde 20 dolayına kadar çıkaracak yeni bir yükseliş dalgası başlayabilir.

NASIL DÜŞÜŞE GEÇER?

Enflasyon bu yılı hangi seviyede kapatırsa kapatsın buradan tekrar tek haneli seviyelere kendiliğinden dönmeyeceği ise çok açık görünüyor. Tam tersine, enflasyonun kendi haline bırakılması halinde, ilk dışsal şokta biraz daha yukarıya tırmanıp yeni bir eşiğe yerleşme ihtimali de var.

1970'li yıllarda çift haneye yükselen enflasyon bu şekilde yavaş yavaş daha yukarılara tırmanmış ve hatta birkaç kez yüzde 100'ü bile aşmıştı. O şekilde de 30 yılı aşkın bir süre boyunca Türkiye ekonomisinin başına bela olmuştu.

Tekrar aynı süreci yaşamak istemiyorsak bu kez işi çok ciddiye almamız gerekiyor. Bu da yüksek faize ve maalesef ciddi bir ekonomik durgunluğa katlanmak anlamına geliyor. Ancak fiyat istikrarına ulaşmak için başka bir yol görünmüyor. Ekonomide sürdürülebilir büyümenin kapısını da ancak fiyat istikrarı açabiliyor. C



NİLÜFER GÖZÜTOK ÜNAL
ngozutok@capital.com.tr

BURAK ÖYMEN / CAPITAL PARTNERS ORTAĞI

"DÜNYADAKİ 20 BÜYÜK PROJEDEN BİRİYİZ"

Burak Öymen, ünlü siyasetçi ve diplomat Onur Öymen'in oğlu. 1994 yılında Enka Holding'in patronu rahmetli Şarık Tara'nın teklifiyle Rusya'da gayrimenkul sektöründe iş hayatına atılan Öymen, 2 yıl Enka'da çalıştıktan sonra Moskova'da Hollandalı bir şirkette gayrimenkul danışmanlığı yaptı. 4 yıllık Rusya deneyiminden sonra da Türkiye'ye döndü ve 3 ortağıyla kendi gayrimenkul danışmanlık şirketini kurdu. Bu şirket de İstanbul'un yanı sıra Azerbaycan ve Kazakistan'da faaliyet göstermeye başladı. 2001 yılında da Kazak ortağı ve daha sonra aralarına katılan Türk ortağıyla birlikte ticari gayrimenkul projeleri için Capital Partners'ı hayata geçirdi. Moskova'da Ritz Carlton'ın da aralarında yer aldığı ofis ve AVM projelerini geliştiren Capital Partners, 2005 yılından itibaren de Türkiye'de faaliyet gösteriyor. Burak Öymen, Milas Bozbük'te yaklaşık 5 bin dönüm arazi üstüne kurulan, kendine ait 7 koyu bulunan proje için "Dünyada bu boyuttaki 20 projeden biri. Gayrimenkul bir şampiyona ise Kaplankaya, gayrimenkulün şampiyonlar liginde Türkiye'yi temsil eden tek proje" diyor.

11 yıldır devam eden projeye şu ana kadar 1 milyar dolara yakın yatırım yapılmış durumda. Evler, otel ve kendi evini inşa etmek isteyenlere satılan araziler olmak üzere üç ayaklı bir proje olan Kaplankaya'da 141 odalı bir otel ve 76 ev tamamlanmış. Evlerin 65'inde yaşanıyor. Projede inşaatlar devam ediyor. Evlerin büyük bir bölümü Türkiye ve yurt dışından iş ve sanat dünyasından tanınmış isimlere ait. Kaplankaya'nın 7 koyu var, 3'ü otel için olmak üzere 5'i plaj olarak kullanılıyor.

Öymen'in temel prensibi, düşük yoğunluklu, doğaya saygılı, günümüz mimarisini yansıtan, kişisel mahremiyetin korunduğu ve bölge halkıyla iç içe olunacak bir yapı oluşturmak.

Bölge insanı için değer yaratma konusu da Öymen'in her fırsatta altını çizdiği bir konu. Bölgedeki en büyük işveren haline gelen Kaplankaya, 4 köy için de sosyal ve ekonomik kalkınma programı oluşturmuş. Köylerin ihtiyaç duyduğu okul, sağlık ocağı, yol gibi yatırımların yanında gençlere eğitim desteği sağlıyor. Öymen, projeyi başlattıklarında köylerden üniversiteye giden öğrenci sayısının 1 iken bugün 40'a ulaştığını anlatıyor.

Kaplankaya'da projenin net bitiş tarihiyle ilgili zamanlama yok. Burada kendilerine zaman koymadıklarını belirten Öymen, "Daha işin çok başındayız. Sanırım projeyi tamamlamak için en azından bir 10 yılımız var. Önemli olan burayı geliştirirken yaşamın gelişmesi ve doğayı koruyup bölge halkına ve ülkemize faydalı olabilmek" diyor.

"ODAĞIMDA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VAR"

Kaplankaya'nın turizm ayağında otel markası olarak Six Senses var. Amerikalı fona ait sağlıklı ve mutlu yaşam mottosuna sahip Six Senses'in faaliyetlerinin merkezinde de sürdürülebilirlik bulunuyor. Karbon ayak izini azaltmak amacıyla kullanılan içme suyunu kendileri arıtıp şişeliyorlar. Otelde plastik şişe ve naylon torba kullanılmıyor. Restoranlarda doğal ya da organik tarım ürünleri kullanılıyor. Öymen, "Aromatik otlar ve sebzeler de tesisin organik bahçesinde yetiştiriliyor" diyor.



BEKİR OKAN / OKAN HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI

"GENÇLERİ İŞ DÜNYASIYLA YAKINLAŞTIRIYORUZ"

Bekir Okan, iş dünyasının en başarılı girişimcilerinden... İş hayatına henüz 21 yaşındayken 1971 yılında Gaziantep'in ilk dershanesini kurarak atıldı. Sanayiciliğe girişi ise 1978 yılında Beslen makarna fabrikasını kurmasıyla gerçekleşti. Grup, 80'li yıllarda dış ticaret, gıda, tekstil ve turizmde büyüdü. Hatta Marco Polo Tatil Köyü ile Türkiye'yi "Her şey dahil" sistemiyle tanıştırdı. 90'lı yıllarda ise başta Türkmenistan ve Kazakistan olmak üzere yurt dışında taahhüt sektöründe milyar dolarlık birçok proje gerçekleştirdi.

Bugün Okan Holding ağırlıklı olarak eğitim, sağlık ve gayrimenkul sektörü odaklı olarak büyümesini sürdürüyor. Okan Üniversitesi ve Okan Koleji grubun eğitimdeki markaları... Okan Üniversitesi Hastanesi ile de sağlık sektöründe faaliyetlerini yürütüyor.

İnşaat ve gayrimenkuldeki projelerine de devam eden grup için eğitimin ayrı bir yeri var. Özellikle üniversiteyi, iş dünyasıyla üniversiteyi bir araya getirmek için kurduğunu belirten Bekir Okan, bu yatırımından oldukça memnun. "Bugüne kadar birçok sektörde faaliyet gösterdim ama eğitim benim için ayrı bir öneme sahip. Üniversite ile birçok gencin eğitimine katkıda bulunuyor, onları iş dünyasıyla yakınlaştırıyor, kendi girişimlerini kurmalarına destek oluyoruz" diyor. Anaokulundan liseye eğitim veren Okan Koleji ile bu yıla kadar sadece Tuzla bölgesindeki kampüste hizmet veren Okan Holding, bu yıl İstanbul Ataşehir'de ikinci kampüsünü hayata geçirdi. Bekir Okan, gelecek 5 yılda şu anda 2 olan kampüs sayısını 10'a çıkarmak istediklerini söylüyor.

Okan'ın gündemindeki önemli konulardan biri de Tuzla'da Türkiye'nin en büyük sanat ve kongre merkezlerinden birini hayata geçiriyor olmak. Okan, "Toplam 1.550 kişilik konferans salonu, kütüphane, çok amaçlı salon ve sergi salonundan oluşan merkezi bu yıl eylül ayında açmayı planlıyoruz" diyor.

Yurt dışındaki taahhüt işlerine ara veren Okan Holding, gayrimenkulde ise özellikle Amerika'da büyümeye odaklanmış durumda. Miami'de satın aldığı arazide 70 katlı bir proje inşasına başlayan grup, 4 yılda hayata geçecek bu projeyle iddialı. Bekir Okan projenin detaylarıyla ilgili şöyle konuşuyor:

"Proje içinde 300 odalı bir otel olacak. Ayrıca 236 odadan oluşan condo-hotel konsepti de yer alacak. Yatırımcılara mülklerini ikamet etmedikleri zaman otel tarafından işletme imkanı sunacağız. Okan Tower Miami, 300 milyon dolarlık yatırım bedeliyle Amerika'da bir Türk şirketinin hayata geçireceği en büyük inşaat projesi olacak. Bu yatırımın bize geri dönüş süresinin 8 yıl olacağını hesapladık. Türkiye'de böyle bir projenin geri dönüş süresi 20 yılı bulur."

"PAZAR GÜNLERİ YEMEĞİ BEN YAPARIM"

Bekir Okan, her sabah saat 5'te kalkıyor. Caddebostan sahilinde birkaç arkadaşıyla 1 saatlik yürüyüş yapıyor. Yürüyüşün ardından kendisi için günün başladığını belirten Okan, iş dışında neler yaptığını şöyle anlatıyor:

"Hafta sonları mutfağa girer bir şeyler yaparım. Biz Gaziantepliyiz. Pazar günleri yemekleri bizde erkekler yapar. Salatayı ve kebabı kendim hazırlarım. Hobim deniz. Tekneyle güney sahillerinde tatil yapmayı severim."

SEBA GACEMER / SİNPAŞ GYO GENEL MÜDÜRÜ

"SATIŞLAR HAREKETLENECEK"

Geçen yıl 1,8 milyar TL ciroya ulaşan ve bunun 1,3 milyar TL'lik kısmını gayrimenkul yatırımlarından elde eden Sinpaş, bu yıl projeler anlamında tempoyu yükseltti. Sinpaş olarak 2018'de 7 projede 4 bin 691 bağımsız birimin yapımına başlayacaklarını belirten Sinpaş GYO Genel Müdürü Seba Gacemer, "Bunların dışında devam eden projelerimiz yükselmeye devam edecek. İstanbul, Ankara ve Bursa'da yer alan yeni projelerimizin değeri 4 milyar TL civarında olacak ve toplamda 4 bin 691 bağımsız birim inşa edeceğiz" diyor.



Sinpaş'ın satışı devam eden projeleri ve üretim süreci devam eden şantiyelerinde şu anda 1 milyon metrekare alanda yatırımı bulunuyor. Gacemer, aktif olarak yürüttükleri projelerin büyüklüğünün 12 bin konuttan fazla olduğunu dile getiriyor.

Sinpaş önümüzdeki dönemde yeni projeler için yeni illere giriş yapmayı planlarken hedef kitle olarak Y kuşağına odaklanmayı hedefliyor. Bugün Y kuşağının demografik büyüklüğünün 25,5 milyon olduğuna dikkat çeken Gacemer, "Bu nedenle bizim gibi köklü markaların gayrimenkul alanında yapacağı yatırımlarla gençlerin kalbini kazanması gerekiyor. Yeni kuşak için önemli olan hareket, fonksiyonel olma ve işlevsellik. Bu nedenle gençlere kullanışlı, ulaşım açısından merkezi noktalara yakın, maliyetleri en az indirgeyecek akıllı geliştirmeler sunmamız gerekiyor" diye konuşuyor.

Bu yılın başından itibaren konut sektöründe 300 bini aşkın konut satışı gerçekleştirildi. Gacemer, banka faiz oranlarının düşürülmesiyle önümüzdeki dönemde satışların hareketlenmesini bekliyor. "KDV ve tapu harçlarında yapılan düzenlemeyle beraber banka faiz oranlarının düşürülmesi konut almayı bekleyen alıcıları harekete geçirecek uygun fiyatlı satışla büyük kolaylık sağlayacak" diyor.

"YABANCIYA SATIŞ ARTABİLİR"

Gacemer, yabancıya konut satışında da gidilecek daha çok yol olduğu görüşünde. Buradaki tabloyu ve alınabilecek yolu da şöyle ifade ediyor:

"Yabancılara yapılan konut satışları Mütekabiliyet Yasası'nın çıktığı 2012 yılına göre yüzde 83 artış kaydetti. Yabancı alımlarının yüzde 84'ü hemen hemen aynı 20 ülke tarafından yapılıyor. Bunlar doğu ve Orta Doğu ülkeleri. Yeni pazarlara Türkiye'yi tanıtmak yatırımcı ve doğrudan sermaye çekmek için daha yapacak çok işimiz olduğunu düşünüyoruz. Yıllık 5 milyar dolara ulaşan yabancıya konut satışı büyüklüğü neden 10-15 milyar dolara ulaşmasın? Yılda Irak'ın 3 bin, Suudi Arabistan'ın 3 bin konut alımı yaptığı pazarda, birçok ülkeye de aynı oranda satış gerçekleştirebiliriz. Yabancıya satışın toplam satıştaki payını yüzde 1,5'ten yüzde 10 seviyelerine çıkarabiliriz."

MURAT KANSU / MICROSOFT TÜRKİYE GENEL MÜDÜRÜ

"HEDEFİMİZ YERLİ YAZILIMCIYI GÜÇLENDİRMEK"

Microsoft, Türkiye pazarına tam 25 yıl önce girdi. Şirket bugün, 79 ülkeyi kapsayan Microsoft MEA (Orta Doğu ve Afrika) bölgesinin merkezi olarak faaliyetlerini sürdürüyor. Şimdiye kadar 12 bin iş ortağıyla 1.000'in üzerinde kurumsal şirketi ve 700 bini aşkın KOBİ'yi en yenilikçi teknolojilerle buluşturduklarını belirten Microsoft Türkiye Genel Müdürü Murat Kansu, iş ortaklarıyla Türkiye'de 100 bin kişiye istihdam sağladıklarını söylüyor.

Microsoft Türkiye'de büyürken son dönemde odağında bulut var. Son 1 yılda gelirde yüzde 5,5, bulutta yüzde 32,7 oranında büyüme bekleyen şirketin kurumsal bulut pazarındaki payı yüzde 52. Büyümelerini bulut çözümlerinden sağladıklarının altını çizen Murat Kansu, pazardaki genel büyüme ve dönüşüm hareketini de şöyle paylaşıyor:

"Pazarın her geçen gün geleneksel cihazlar üzerindeki yazılım lisanslamasından bulut tarafına doğru kaymasıyla birlikte şirketler ve son kullanıcılar artık kullandıkları kadar ödedikleri modellere geçiyor. Örneğin eski yöntemle tüm lisans parasını ürünü aldığı anda peşinen ödeyen bir şirket, artık bu yazılımı servis olarak alarak aylık ödemeye başlıyor. Bu pazarda yaşanan bir dönüşüm. Bu dönüşüm tamamlanana kadar pazar büyümelerinde bir yavaşlama gözlemleyeceğiz. Fakat sonrasında da ciddi ve daha önemlisi sürdürülebilir büyüme oranlarını yakalayacağız."

Bugün Kansu'nun ajandasındaki en önemli konu ise Türkiye'de yazılım üreten yerel şirketlerin rekabet gücünü artırarak onların başarılarını global pazarlara taşımak. "Yerli yazılım ekosisteminin güçlenmesi için ses getiren adımlar atıyoruz" diyen Kansu, hedeflerinin Türkiye'den milyar dolarlık yazılım şirketi çıkarmak olduğunun altını çiziyor. Bu kapsamda neler yaptıklarını da şöyle anlatıyor:

"Geçtiğimiz yıl yurt dışına açılacak kadar büyüyen birçok Bağımsız Yazılım Sağlayıcı (ISV) şirketin arkasındaki güç olduk. Yeni iş birliklerimizle yeni başarılara imza atacağımız bir yıl bizi bekliyor. Açık Akademi online platformumuzda şu ana kadar 280 bin kişiye yazılım geliştirme dersi verdik. Start up'lar için bulut ve teknoloji programımız kapsamında 2 bin start up'a ücretsiz bulut ve teknoloji desteği veriyoruz."

"YENİ YERLER BENİ DİNLENDİRİYOR"

Murat Kansu, fırsat buldukça seyahat ediyor, yeni yerler, yeni insanlar, yeni lezzetler, yeni kültürler tanımaya çalışıyor. "Yeni yerler ve kültürler tanımak beni hem dinlendiriyor hem olaylara ve insanlara çok farklı açılardan bakmamı sağlıyor" diyor. Kansu, sanatın her türlüsüyle izleyici olarak ilgilenmeyi de seviyor. "Müzik, resim, edebiyat ve sinemayı elimden geldiğince takip ediyorum. Bunlar yeniden enerji kazanmamı, pozitif düşünmemi ve her gün yeni şeyler öğrenmemi mümkün kılıyor" diye konuşuyor.



EMRE HANTALOĞLU / LENOVO TÜRKİYE GENEL MÜDÜRÜ

LENOVO'NUN BÜYÜME PLANI

Lenovo Türkiye, son bir yıldır önemli bir atılım içinde. Bu atılım bir yıl önce Lenovo Türkiye genel müdürlük koltuğuna Emre Hantaloğlu'nun oturmasıyla başladı.

Hantaloğlu, ilk olarak şirketin daha çok büyüyebileceği alanlara odaklandı. Öncelikle bayi kanalını güçlendirdi. Türkiye'de sektörde yer alan 4 bin bayinin yüzde 40-50'sine ulaşabilir durumdayken yaptığı çalışmalarla bu oranı yüzde 80'e ulaştırdı. Hatta Hantaloğlu'nun çalışmaları Lenovo'nun dünya çapında çok az kişiye verdiği "Lenovo Individual Excellence" ile ödüllendirildi.

Lenovo, yapılan atılım çalışmaları kapsamında özellikle KOBİ'lere özel ürün teklifleriyle satışa odaklanarak KOBİ segmentindeki iş hacmini 1 yılda 2 katına çıkardı.

2017 yılında tablet pazarına yeniden girerek perakende pazarında en büyük 2'nci oyuncu konumuna geldi.

Şimdi Lenovo Türkiye'nin hedefi, büyümesini aralıksız sürdürmek. En az yüzde 10 büyümek istediklerini belirten Lenovo Türkiye Genel Müdürü Emre Hantaloğlu, bu yıl büyümenin adresini de şöyle açıklıyor:

"Kurumsalda, KOBİ'de ve tüketici segmentinde büyümek için alanımız var. Bu sefer daha dengeli, her segmentte aynı seviyede bir büyüme sağlayacağımızı düşünüyoruz. Şu anda kurumsal segmentte yüzde 25-30 aralığında olan payımızı yüzde 30'un üzerine taşımayı planlıyoruz. KOBİ segmentindeki payımız yüzde 40. Bunu yüzde 45 yapmak zor olabilir ama burada da ufak da olsa büyüme öngörüyoruz. Bireysel tüketici tarafında da yüzde 25-30 arasında bir yere gelebilirsek bu bizim için başarı olur."

Yeni ürünler konusunda da Lenovo Türkiye oldukça atak. Şirketin gelirlerinin yüzde 20'si yeni ürünlerden geliyor. Her 3 ayda bir mutlaka 1 ürünün yenilendiğini ve daha güçlü olarak pazara giriş yaptığını ifade eden Hantaloğlu, "Yılın ikinci yarısında artırılmış gerçeklik ve sanal gerçeklikle ilgili ürünlerimizin raflarda yer alması için uğraşıyoruz" diyor.

Gelecek 5 yılda Lenovo Türkiye'nin odağındaki en önemli konular marka bilinirliği ve değerini yükseltmek, bunun yanında müşteri deneyimini daha üst noktalara taşımak olacak. Kendileri için bu konuların kritik önemde olduğunu ifade eden Hantaloğlu, "Her iki konuyla ilgili ek takımlar kurduk. O takımlar bize önerilerle geliyor. Marka bilinirliği ve değerini artırıcı ciddi yatırımlarda bulunuyoruz. Bu iki konu gündemimizde hep çok önemli olmaya devam edecek" diye konuşuyor.

"OĞLUMLA SPOR YAPIYORUM"

Hantaloğlu'nun 7 yaşında bir oğlu var. İş dışında en ciddi vaktini çocuğuna ayırdığını söylüyor. "Ben sporla ilgiliyim, onu da yönlendiriyorum. Futbol oynuyor, yüzüyor. Ben de onunla birlikte spor yapıyorum" diyor. Hantaloğlu okumayı, araştırma yapmayı da seviyor. "Mutlaka bir tane işle ilgili kitap bir de iş dışı konularda kitap okuyorum. En son Ahmet Ümit'in Kırlangıç Çığlığı romanını okudum, çok güzeldi" diye anlatıyor.



FİRUZ BAĞLIKAYA / TÜRSAB BAŞKANI

TURİZMİ GELECEĞE TAŞIYACAK

Firuz Bağlıkaya, TÜRSAB'ın (Türkiye Seyahat Acentaları Birliği) yeni başkanı. Komilikten genel müdürlüğe turizm sektöründe sıfırdan bir kariyer çizen Bağlıkaya, daha önce de TÜRSAB'ta genel sekreterlik ve ikinci başkanlık görevlerinde bulundu. Bu yılın şubat ayında gerçekleşen son seçimlerde de kurumun başkanlığına geldi.

Başkanlık koltuğunda Bağlıkaya'nın yoğun bir gündemi var. Ana hedefi ise TÜRSAB'ı yeniden yapılandırırken hem seyahat acentelerini hem Türk turizmini günün koşullarına ve geleceğin beklentilerine uygun bir şekilde dönüştürmek.

TÜRSAB olarak devlet ilişkileri ve acente ilişkilerini birlikte yürüttüklerini belirten Bağlıkaya, "TÜRSAB yönetimini ciddi borç yüküyle devraldık. Önümüzü iyi görebilmek adına ilk iş olarak bağımsız denetlemeler yaptırdık. TÜRSAB yönetim kurulu üyelerimiz ve ekip arkadaşlarımızla birlikte TÜRSAB'ı ve turizmi geleceğe taşıyacak projeler üzerinde yoğunlaşıyoruz" diyor.

Bağlıkaya, acenteleri çağın koşullarına uyum sağlaması için dijitalleştirmeye odaklanıyor. Bu kapsamda Türkiye bilişim Vakfı ile birlikte "Turizm Sektörünün Dijital Dönüşüm" projesi hayata geçiriliyor. "Sektördeki paydaşlarımızla güçlerimizi birleştirerek, Türk turizmini rekabetin son derece yoğun biçimde yaşandığı dünya turizm pazarlarında öne çıkarmayı hedefliyoruz" diyen Bağlıkaya, bu anlayıştan hareketle turizm sektöründe etkin 9 kurumun yer aldığı Turizm İstişare Kurulu'nu oluşturduklarını ve ilk dönem sözcülüğünü üstlendiklerini anlatıyor. Kaçak seyahat acentelerinin önünü kesmek için sıkı denetim, yeni acente açılmasını zorlaştırmak, nitelikli personel ihtiyacını karşılamak da yine TÜRSAB'ın gündemindeki diğer önemli konular...

2017, Türkiye turizmi için toparlanma yılı olmuştu. 2018 yılı için hedef, 40 milyon yabancı ziyaretçi sayısına ulaşmak ve 32 milyar dolar gelir elde etmek olarak konuldu. Bağlıkaya, 2018'in ilk beş ayında yabancı ziyaretçi sayısının geçen yılın aynı dönemine göre yaklaşık yüzde 31 oranında artışla 11,4 milyona ulaştığını belirtiyor. Bu yıla ilişkin son değerlendirmeleri şöyle yapıyor:

"Yabancı ziyaretçi sayısı, Türk turizminin rekor yılı olan 2015'in ilk 5 aylık dönemine göre ise yüzde 6'nın üzerinde artış gösterdi. Öte yandan bütün Avrupa pazarlarında geçtiğimiz yıla göre artış yaşanıyor. Ziyaretçi sayısındaki artışın yanı sıra turizm gelirlerinde de önemli oranda yükseliş kaydedilmiş durumda. 2018 sonu beklentimiz olan 40 milyon yabancı ziyaretçi sayısını ve toplamda 32 milyar dolar turizm gelir hedefini aşacağımıza inanıyoruz."

GELİR ARTIRACAK VİZYON

Bağlıkaya turizmde asıl büyümenin önümüzdeki yıllarda gerçekleştirilecek atılımlarla sağlanacağı görüşünde. Turizm gelirlerini artırmaya odaklanan Bağlıkaya, bunun nasıl yapılacağını şöyle anlatıyor:

"Turist sayısında yakaladığımız büyümeyi turizm gelirlerindeki artışla desteklemek için turizmi 12 aya yayacak, katma değeri yüksek turizm çeşitlerine odaklanmamız gerekiyor. Bu bağlamda kongre, sağlık, kurvaziyer, spor, alışveriş, kültür ve kış turizmi gibi farklı alanlarda etkinliğimizi artırmalıyız. Biz de bu vizyon çerçevesinde çalışmalarımızı sürdürüyoruz."





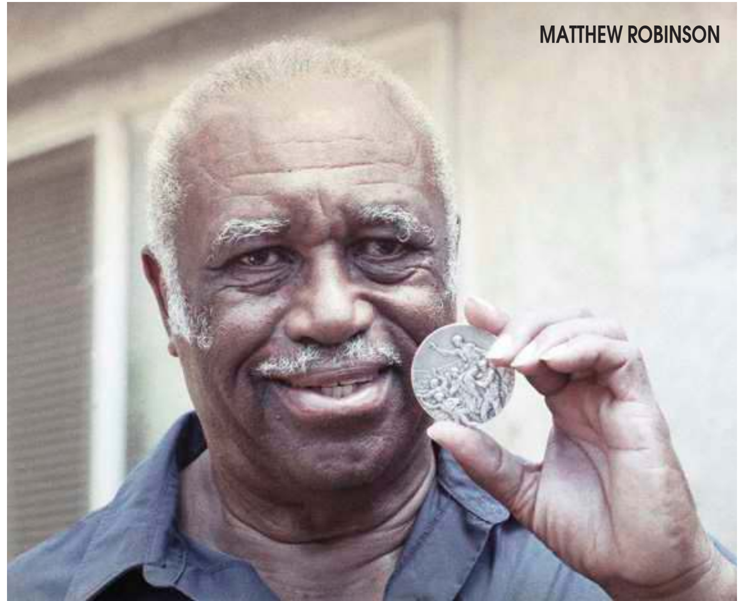


M. RAUF ATEŞ
rates@capital.com.tr

1936 Olimpiyatları'nda bir rekordan çıkan dersler

Matthew Robinson, kısa mesafede, özellikle 200 metrede çok başarılı bir atletti. Eyalet yarışlarında ve yerel yarışmalarda büyük başarılar elde etmişti. Etrafındaki herkes onun olimpiyatlarda yarışması gerektiğini düşünüyor ve katılması için teşvik ediyordu. Ancak onun koşulları uygun değildi. Olimpiyat elemelerine gidebilmesi için yol parasını dahi bulamıyordu. Sonunda yaşadığı Pasadena City'nin (Kaliforniya) yerel iş insanları bir araya geldi ve 150 dolar fon topladılar. Böylece 1936 Berlin Olimpiyatları'nda ABD'yi temsil edecek maceranın önü de açılmış oldu. Ancak Robinson'un ne bir koçu ne de düzgün bir ayakkabısı vardı.

Matthew Robinson, 200 metrede büyük bir başarı gösterdi ve bir önceki Olimpiyat rekorunu, 21,1 saniye iyi dereceyle kırdı. Üstelik koşu sırasında ayakkabısı da hasar görmüş, kendini zorlamıştı.



MATTHEW ROBINSON

BİRİ EFSANE, BİRİ HADEME!

Ancak, Jesse Owens adlı bir başka atlet ortaya çıktı ve 200 metrede müthiş bir performans ortaya koydu. Saniyenin 10'da 1'i farkla Robinson altın madalyayı kaçırmıştı. Owens, 4 altın madalyasından 3'ünü Berlin'de aldı. İkinci sırada Robinson, üçüncü sırada ise Martinus Osendarp vardı.

Mathhew Robinson, bir süre beyzbolla ilgilendi. Daha sonraki yıllarda ise Pasedena'da bir okulda hademe olarak çalıştı. Sadece saniyenin 10'da 1'i farkla Olimpiyat Şampiyonu olan Jesse Owens ise efsaneye dönüştü. Robinson'u ise sadece Pasedana halkı hatırladı, efsanevi performansına rağmen unutuldu gitti.

Mathhew Robinson'un adını, geçenlerde izlediğim "Molly" adlı filmde öğrendim. Ünlü bir kayakçı olan Molly Bloom'un hikayesini anlatan bu filmi izledikten sonra Robinson'un öyküsünü okudum, çok etkilendim.

MOLLY BLOOM'UN ÖYKÜSÜ

Filmin sonunda Molly şöyle diyordu: "Tarih sadece birincileri yazar." Gerçekten de Robinson'un öyküsü hayatın her alanında, iş dünyasında da kendini gösteriyor. Geçtiğimiz yıl hayatını kaybeden Jack Trout, "Bir insan ancak her kategoride 7 markayı hatırlayabilir" demişti.

Bazı uzmanlar, "İlk 3'te yoksan başarı şansın da yoktur" önerisini yapar. O nedenle çok sayıda CEO ve iş insanın hedefleri arasında, "ilk 3'e girmek" vardır. Bazı gruplar bu nedenle ilk 3'te olamayacaklarını düşündükleri sektörlerden çıkma yoluna gider.

Şirket liderlerinin Mathhew Robinson ve Molly Bloom'un hayatlarından çıkaracakları dersler var. Bazen ikincilik, üçüncülük de yetmez.

"Bana sorunla gelmeyin" yaklaşımı doğru mu?

Sizin de dikkatinizi çekmiştir mutlaka… Gördüğüm kadarıyla şirketler dünyasında iki tip yönetici var:

1 "Bana sorun getirmeyin, bana çözümle gelin" diyenler.

2 "Her türlü sorun için bana gelin, kapım açıktır" yaklaşımında olanlar.

Doğrusu acaba hangisi? Çok sayıda lider biliyorum, birinci grupta yer alıyor ve bu yaklaşımını övünerek paylaşıyor. Ünlü yönetim uzmanı ve düşünür Adam Grant'ı bilenler vardır. "Originals" başta olmak üzere çok sayıda kitabını beğenerek okudum. Geçtiğimiz günlerde bir makalesinde bu konu dikkatimi çekti.



Ona göre bu tutum, şirketlerdeki diyalog ortamını bozar. Çalışanları artık gözlemledikleri en önemli sorunları bile konuşmaktan korkar hale getirir. Sorunları ortadan kaldıracak yeni fikirlerin de dile getirilmesini engeller.

Zaten çok sayıda çalışan için yöneticilerine ya da patronlarına ulaşmak, fikirlerini anlatmak zordur. Grant'a göre yeni bir öneri, kabul görmeden önce ortalama 10 ila 20 defa reddedilmiştir. Bu gerçek, çalışanları sorunları anlatmak bir yana yeni fikir dile getirmekten bile uzaklaştırır. O nedenle "Bana sorunla değil, çözümle gelin" önerisine sarılmak yerine, ikinci seçeneği de göz önüne almak gerekebilir. Ben de aynı görüşteyim. Çünkü her zaman yeni fikir olmayabilir. Bazen de sorunları konuşurken yeni fikirler ve ürünlere ulaşılabilir.

Peki, siz bu iki yaklaşımdan hangi tarafta yer alıyorsunuz?

Şirket demografisinden öne çıkanlar

Birkaç yıl önce bir araştırmaya yer vermiştim. Araştırma, TÜİK'in (Türkiye İstatistik Kurumu) verilerine dayanıyordu ve 2012 istatistiklerini kullanmıştım. Türkiye'deki girişimlerin (Şirket ve bireysel girişim) kuruluş yıllarını paylaşan bu veride, benim ilgimi çeken ve altını özetle çizdiğim iki veri vardı:

- Türkiye'deki girişimlerin sadece yüzde 2,5'i 1980 yıl öncesinde kurulmuştu. Yani her 100 şirketten 2,5'i.
- Bir başka önemli konu ise şirketlerin yüzde 92,5'inin 1990 sonrasında kurulduğuydu.

O zaman bu rakamları kullandığımda, Türkiye'de şirketleşmenin 1990 sonrasında hızlandığını ve şirket ortalama yaşının düşük olduğunu paylaşmıştım. Bu, şirketlerin kurumsallaşma, rekabet ve ortalama yaşam ömürleri açısından da büyük önem taşıyordu. Şimdi TÜİK 2016 yıl sonuna ait verileri de ekleyerek yeni rakamlar açıkladı. Bu yeni verilerden şu mesajlar öne çıkıyor:

1 Türkiye'de kurulu her 100 girişimden yaklaşık 4'ü 1990 öncesinde kurulmuş.

İş kayıtları kapsamında yer alan işveren girişimlerin kuruluş yıllarına göre dağılımı, 2010

Dönem	Pay (%)
1990 ve öncesi	4,2
1991 - 2000	15,8
2001 - 2010	32,9
2011 - 2016	47,2
Toplam	100,0

2 1980 öncesinde kurulanların payı son hesaplamalar sonrasında yüzde 1 civarına gerilemiş durumda.

3 Şu anda kurulu 100 şirketten neredeyse yarısı (yüzde 47,2) 2011-2016 yılları arasında hayat bulmuş. Büyük olasılıkla 2018 sonunda bu rakam yüzde 50'yi bulacak.

4 Türkiye'deki şirket sayısı çok gençti, son yıllardaki atakla daha da gençleşiyor. Yılda 70 bin şirket ve kooperatif, bir o kadar da bireysel girişim kuruluyor. Bu sayı ekonomideki iyileşmeyle birlikte 100 binlere de çıkabilir. O zaman genç ve dinamik bir şirket demografisine sahip olacağız.

5 Ancak Türkiye'deki sorun, genç ve büyük şirketler çıkaramamamız. Bunu Capital 500 araştırmasında da görüyoruz. ABD ve Avrupa'daki gibi, liste çok yenilenmiyor. Örneğin 10 yaş ve altında şirketler listelerde yer almıyor. Ekonominin ivme kazanması ve istihdam artışı için bu konuyu çözmemiz gerekiyor.

● YASEMİN ERDOĞAN yerdogan@capital.com.tr

Satışlar nasıl canlanır?



Otomotiv Distribütörleri Derneği'nin (ODD) 2018 ilk yarı verileri, iç pazar satışlarında anlamlı bir küçülme olduğunu gösteriyor. 2018 Ocak-Haziran rakamlarına göre otomobil ve ticari araç satışları, bir önceki yılın aynı dönemine kıyasla yüzde 12 azalmış durumda. Küçülmenin dinamiğini yüksek vergiler ve kurdaki artış oluşturuyor. Var olan talep ise özellikle vergisi düşük otomobillere yöneldi. ODD Yönetim Kurulu Başkanı **ALİ BİLALOĞLU** ile pazardaki son verileri konuştuk. Bilaloğlu, satışlardaki düşüşün nedenlerini ve pazarı canlandırmak için yapılması gerekenleri anlattı.

1 ODD'nin 2018 ilk yarı pazar verilerini nasıl yorumluyorsunuz?

Sektörümüzün son durumuna dair verilere bakacak olursak 2018 Ocak-Haziran döneminde Türkiye otomotiv sektörü otomobil ve hafif ticari araç pazarı, bir önceki yılın aynı dönemine göre yüzde 11,92 azalarak 353 bin 348 adet oldu. Otomobil pazarı ilk 6 ayda yüzde 9,82 daralarak 275 bin 870 adet olurken hafif ticari araç pazarı ise yüzde 18,64'lük daralmayla 77 bin 478 adet olarak gerçekleşti.

2 Yüzde 12'lik daralmanın temel nedenleri neler?

Otomotiv pazarı özelinde konuşmamız gerekirse pazar ilk 5 aydaki tedirgin rakamların ardından haziranda Ramazan, bayram ve seçim süreci nedeniyle ciddi bir düşüş yaşadı. Bunun kalıcı olmaması için hükümetin özellikle Tüketici Güven Endeksi'nin yukarıya çıkmasını sağlamak ve dövizi stabil hale getirmek için atacağı adımların büyük etkisi olacaktır.

3 2017'de aynı dönemde daralma olmuştu. O zamanki küçülmenin nedenleri nelerdi?

2017 yılı altı aylık dönemde 401 bin 158 adet toplam pazar gerçekleşmişti. 2017'de sektörü etkileyen gündem maddelerinin başında, 2016 Kasım ayında sektörümüze uygulanan ÖTV oranlarında matraha dayalı kademeli sisteme geçişle beraber vergi yükündeki artış etkili oldu. Ayrıca 2017, kur artışları ve ÖTV artışlarının etkilerini gördüğümüz bir yıldı. Otomotiv pazarı 2017'ye daralma beklentisiyle başlamışken sektör oyuncularının özverili çalışmaları sayesinde bir önceki yılın çok az gerisinde rakamlarla tamamlandı.

4 İkinci el pazarında rakamlar nasıl? Söz konusu daralma ikinci elde de gözleniyor mu?

TÜİK verilerine göre 2018 Ocak-Mayıs döneminde toplam otomobil ve ticari araç 2'nci el pazarı yüzde 8,9 artarak 3 milyon 10 bin 331 adede ulaştı. Otomobil pazarı yüzde 76,3 pay ve 2 milyon 295 bin 780 adetle ilk sırada yer aldı. İkinci el pazarında geçen yıla oranla gerçekleşen artışın, azalarak devam edeceğini düşünüyoruz.

2018 yıl sonuna dek otomotiv iç pazarında toplam **750 BİN ADET** satış gerçekleşeceğini öngörüyoruz.

5 Sektör, 2018'i nasıl kapatır? Yıl sonu satış beklentisi nedir?
Haziran sonu verilerine göre 2018'de otomotiv iç pazarında toplam 750 bin adet satış gerçekleşeceğini öngörüyoruz. Bu rakam binek ve ticari araçlar toplamı için geçerli.

6 Pazarın canlanması için neler yapılmalı? Çözüm nerede?
Her platformda dile getirdiğimiz gibi iç pazarımızı otomotiv sektöründe küresel oyuncu durumundaki ülkelerin seviyesine taşıyacak teşvik ve uygulamalara ihtiyaç var. 2017 sonunda TÜİK verilerine göre toplam otomobil ve ticari araç parkı 17 milyonu aşmış durumda. Bu verilere göre yaklaşık 6 milyon adet 16 yaş üstü otomobil ve ticari araç bulunuyor. Yani araç parkımızın 1/3'ünün bu kapsamda olduğunu söyleyebiliriz. Otomotiv iç pazarındaki büyüklüğün sürdürülebilmesi, korunması ve daha ileriye götürülebilmesi için atılması gereken birçok adım var. İstikrarlı ve güçlü ekonomik veriler, AB ülke ortalamalarına benzer dolaysız vergi uygulamaları, yatırım ortamının iyileştirilmesini destekleyecek teşviklerin yeniden ele alınması gibi unsurlar önem taşıyor. Ayrıca ülkemiz araç parkı yaş ortalamaları da göz önüne alındığında çevreye duyarlı teknolojileri destekleyecek düzenlemelere dair düzenli adımların atılması gerekiyor.

7 Bahsettiğiniz "yaşlı araç parkı" sorunu nasıl çözülecek?
Yaşlı olarak nitelendirilen ve bu kapsamda eski teknolojiyi kullanan 16 yaş ve üzeri araçların, trafikteki sayılarının azaltılmasının çevresel anlamda olumlu bir gelişme olacağını düşünüyoruz. Bugün iç pazarımızda yaklaşık 280 model otomobil var. ÖTV sistemi değiştiğinde en düşük vergi dilimine giren 40 model varken net fiyata dayalı baremlerle yalnızca 5 model en düşük vergi diliminde. Yani yüzde 45 vergi uygulanan en düşük vergi diliminde yer alan araç neredeyse kalmadı. Hurda uygulaması yönünden de model sayısını sınırlayan durum geçerli. Bu nedenle tüketicilerin bu fırsattan yararlanma imkanı çok kısıtlı. Yıl başında belirlenen ÖTV matrahının yeniden değerlendirilmesi gerekiyor. 46 bin TL limitinin 60 bin TL seviyesine çekilmesi halinde bu yeni ÖTV vergi sisteminin uygulamaya alındığı tarihteki model gamı satış dağılımını yakalayabiliriz. Aynı şekilde hurda indiriminde matrahın değişmesiyle faydalanan model sayısı artacak ve etkisi de yükselecektir.

Ülkemiz yaşlı araç parkının gençleştirilmesi için hurda araç uygulamasının sürdürülebilir olmasının önemine inanıyoruz.

8 Sektörün gündeminde başka neler var?
Bir diğer konu, ticari araçların da kiralanabilmesi ihtiyacıdır. Ticari araçlara kiralama imkanı verilmesi KOBİ'ler için çok önemli bir konu. Araç kiralama yapabildikleri durumda satın alma için ayırdıkları sermayeyi işletmelerine aktarmaları sağlanacak ve daha verimli çalışma imkanı elde edecekler. Bu adımların atılması ekonominin de büyümesine katkı sağlayacaktır.

9 Türkiye pazarı küresel pazarda nasıl bir noktada?
Sektörümüz, küresel otomotiv sektörünün de önemli bir oyuncusu konumunda. Türkiye otomotiv sektörü, 2017 yılı iç pazar satışlarıyla dünya ülkeleri sıralamasında 18'inci, Avrupa otomotiv satışlarına göre de 6'ncı sırada yer alıyor. Aynı zamanda Avrupa'ya en fazla ihracat yapan ülkeyiz. Elbette Türkiye otomotiv üretimi de global arenada önemli bir konumda. 2017 yılı otomotiv sektörü üretim sonuçlarına göre dünyada 14'üncü, Avrupa otomotiv üretiminde de 5'inci sırada yer alıyoruz.

10

Segment bazında tüketici eğiliminde nasıl bir değişim var?

Motor hacmine ve matraha dayalı vergilendirme sistemi, tüketicileri 1.600cc altı A, B, C segmentlerinde yer alan, vergisi düşük otomobillere yönlendiriyor. 2018 Haziran sonunda 1.600cc altındaki otomobil satışlarında yüzde 9,9, 1.600-2.000cc aralığında motor hacmine sahip otomobil satışlarında yüzde 13,7 ve 2000cc üstü otomobillerde yüzde 27,8 azalış izlendi. Ortalama emisyon değerlerine göre en yüksek paya, yüzde 41,4 oranıyla 100-120 gr/km arasındaki otomobiller sahip oldu. 2018 Haziran sonunda dizel otomobil satışlarının payı yüzde 60,6'ya gerilerken otomatik şanzımanlı otomobillerin payı yüzde 65,4'e yükseldi. Segmentlere göre toplam satışların yüzde 83,6'sını vergi oranları düşük olan A, B ve C segmentleri oluşturdu. En yüksek satış adedine yüzde 54,5 pay ve 150 bin 252 adetle C segmenti ulaştı. Kasa tiplerine göre en çok tercih edilen gövde tipi yüzde 50,5 pay ile sedan oldu.



Nevzat Aydın

Yemeksepeti CEO'su

Sporda teknolojinin kullanımı

Yaklaşık bir ay süren ve en büyük favorilerin erken elendiği bir Dünya Kupası geride kaldı. Avrupa Kupası'nda finale çıktıklarında olduğu gibi, Dünya Kupası finaline çıktıklarında da Fransızlar haricinde kimse onların kupayı kazanmasını istemiyordu. Avrupa Kupası'nda Portekiz bunu başardı, ama Hırvatların maalesef nefesi yetmedi. Finalde Hırvatları desteklemiş olsam da "Kazanan her zaman haklıdır" deyip Fransa'yı tebrik edelim.

Ancak bu Dünya Kupası'nda Fransa'dan, Hırvatların yıldızı Modriç'ten ve hatta henüz grup aşamasında elenen en büyük favori Almanya'dan daha çok konuşulan bir yıldız vardı: Teknoloji…

Bu Dünya Kupası'na VAR olarak adlandırılan Video Hakem Sistemi tam anlamıyla damga vurdu. Futbol her zaman hakem hatalarıyla da gündeme gelen bir spor dalı. İnsanın olduğu her yerde hata da olur. Üstelik yüksek nabızla, seyirci baskısıyla ve saniyelik karar verilen bir ortamda hakemlerin de hata yapması kaçınılmaz. Dünya Kupası tarihinin belki de en önemli hatalarından biri Maradona'nın İngiltere'ye elle attığı gol ile kazandıkları maçta yaşandı. Yıllardır tartışılan ve bir örnek olarak gösterilen bu ve bunun gibi hakemi yanıltan pozisyonlar nedeniyle son Dünya Kupası'nda VAR sistemi hayata geçti. Pek çok maçta hakemler tartışmalı pozisyonları Video Hakem Sistemiyle yeniden izleyip ya verdikleri kararları iptal ettiler ya da kendilerini doğrulayıp devam ettiler. VAR ile verilen ve iptal edilen penaltılar dahi oldu. Hatta final maçında bile maçın kaderini değiştiren penaltı VAR sistemiyle tespit edildi. Bu yıl Türkiye'de Süper Lig'de de VAR sistemi kullanılacak. Bakalım bu sistemin ligimize etkisi ne olacak?

VAR SİSTEMİ SÜPER LİG'DE

Son Avrupa Kupası'nda da çizgi teknolojisi kullanılarak, topun çizgiyi geçip geçmediği tartışmalarına da son verilmişti. Bunun için topun içine yerleştirilen çip ve iki kale direğinin arasına yerleştirilen alıcılarla teknoloji futbolun içindeki hata payını daha da aza indirdi. Yakında muhtemelen futbolcuların üzerinde taşıyacakları giyilebilir teknolojilerle ofsayt da anlık ve yüzde 100'e yakın bir kesinlikle tespit edilecek.

Futbolda teknoloji yalnız hataları tespit etmede kullanılmıyor elbette. Takımlar da kendi performanslarını geliştirmek için giderek daha fazla teknolojiye başvuruyor. Eskiden antrenörler ve yardımcı antrenörler tarafından tamamen elle tutulan basit datalardan ibaret olan bu sistem, bugün yerini yüksek teknolojili cihazlara ve büyük veri analiz yazılımlarına bırakıyor.

ALMANYA'DA FUTBOL VE TEKNOLOJİ

Bu konuda Alman kulüpleri ve Almanya Milli Takımı öncü konumdalar. Uluslararası yazılım firması SAP'nin Almanya'da bu konuda gerçekleştirdiği önemli çalışmalar var. SAP 10 yılı aşkın bir süredir TSG 1899 Hoffenheim takımının sponsorluğunu gerçekleştiriyor. Kulübün başkanı da SAP'nin kurucularından. Durum böyle olunca oturup takımın performansını geliştirmek için teknolojiyi nasıl kullanırız diye düşünüp bir sistem geliştiriyorlar. Teknolojik cihazlarla takip edilen antrenmanlar ve futbolcuların giyilebilir cihazlarla sisteme sürekli akıttığı verileri değerlendiren analistler hem takımın sistemini hem de futbolcuların performanslarını geliştirdi. Hoffenheim takımı bu sistemin de katkısıyla 3. Lig'den başladığı yolculuğuna kısa sayılabilecek sürede Bundesliga'ya yükselerek devam ediyor. Bu veriler sadece performans geliştirme için değil, oyuncunun ne zaman sakatlanabileceğine kadar bir öngörü sağlıyor. Böylece hem antrenör hem de oyuncu antrenmanda



ona göre yükleniyor veya dinlendiriliyor. Böylece sakatlık durumunda antrenör 4-6 hafta takımından uzak kalacak oyuncuyu sadece 1 hafta dinlendirerek uzun süreli maratonda sağlıklı bir şekilde kullanabiliyor.

TAKTİK BELİRLEYEN YAZILIMLAR

Sadece kendi takımının verilerini değil, rakip takım verilerini işleyerek analiz eden ve taktik oluşturmak için gerekli verileri hazırlayan yazılımlar da mevcut. Bir sonraki hafta oynayacağınız takımın oyuncularının tek tek total ve özel performanslarını görüp, oyuncularınızı ona göre oynatabilirsiniz. Ya da rakibin hangi oyuncusu deplasmanda ve soğuk havada düşük performansla oynuyor ise bu koşullarda oynayacağınız maçta antrenör olarak o oyuncunun üzerine oynamak gibi bir tercih yapabilirsiniz.

Hatta tüm oyuncuların penaltı atışlarını hangi ayakla, kalenin neresine hangi oranlarda attığını kalecinize maç öncesinde aktarıp, penaltı pozisyonu olması durumunda kalecininiz yüksek oranlı köşeye atlayarak penaltıyı kurtarmasını sağlayabilirsiniz.

Sporda teknolojinin kullanımı futboldan daha önce başlıyor aslında. Amerikan Futbolu'nda başlayan teknoloji katkısı, NBA ile basketbola, oradan da voleybol sporlarına geçti. Özellikle maç sırasında akan verilerle anlık taktik değişimlerinin yapılabildiği bu oyunlarda teknolojinin katkısıyla maçlar daha zevkli ve keyifli hale geldi.

Sadece sistem ve kullanılan makineler değil, sporcuların giydikleri kıyafetler de giderek daha teknolojik bir hal alıyor. Ünlü spor markaları futbolcuların daha hızlı koşabilmesi ve topa daha iyi hâkim olabilmeleri için ayakkabılar geliştiriyor. Futbol toplarını giderek farklı tepkiler veren bir hale getiriyorlar. Bu bazen iyi bazen de kötü sonuçlar veriyor. Örneğin son dünya kupasının topu ile ilgili olarak futbolcular hiç memnun değildi. Kuvvetle atılan şutların hepsi kalenin oldukça üzerinden dışarıya çıktı. Geçen Avrupa Kupası için geliştirilen top için de şut çekildiğinde çok fazla falso aldığını söylüyordu futbolcular.

Bu sporlarda teknolojinin kullanımıyla elde edilen faydayı gören sıra dışı futbol adamları hemen çalışmalara başlarken, daha tutucu teknik adamların olduğu futbol takımları ise teknolojiye daha geç adapte oluyor. Elbette bunun temel nedeni her zaman söylediğimiz kuşak farklılıkları. Genç teknik direktörler bu yeni teknolojileri hem anlıyorlar hem de rahatça kullanabiliyorlar. Deneyimli ancak yaşlı teknik adamlar ise bu teknolojileri anlayamadıkları ve kendi başlarına kullanmadıkları için kulüpten içeriye sokmak istemiyorlar. Onlar futbolun ruhla oynandığı konusunda oldukça inatçı.



RUH OLMADAN OLMAZ

Elbette futbol biraz da ruhla oynanan bir oyun. Oyuncularınız gerekli azmi göstermezse negatif sonuçlar alabilir veya yüksek motivasyon ile ekstra işler yapabilirler. Sonuçta işin içine ne kadar teknoloji girerse girsin futbol insanların oynadığı ve hata yapanın "gol" ile cezalandırıldığı bir oyun. Yapay Zeka ile ilgili yazımda da belirttiğim gibi, insan öngörülemeyen bir varlık. Teknolojiyle her veriyi kullanıp bir taktik hazırlayabilirsiniz. Ancak bir oyuncunun o anki motivasyonu ya da bir anlık dalgınlığı sonucu tayin edebilir.

Bu durumla ilgili olarak Nike'ın "Her şeyi riske et" sloganıyla yayınladığı ve "Son Maç" adını verdiği animasyon filmi var. Animasyonda kötü niyetli bir bilim insanı ünlü futbolcuların klonlarını yaparak, sıfır hatayla oynayan oyuncular yapıyor ve bir süre sonra orijinal futbolcular futbol sahnesinden ayrılarak yerlerini tamamen klonlara bırakıyor. Ancak hiç hata yapmayan futbolculardan oluşan takımların maçları elbette golsüz ve çok sıkıcı geçiyor. Sonra Brezilyalı Ronaldo, orijinal ünlü futbolcuları toplayarak, klonların patronuna son bir maç için meydan okuyor. Elbette maçı orijinal futbolcular kazanıyor. Ancak kazanmalarındaki en önemli etken öngörülemezlikleri. Klonların hareketleri ve yapacakları netken, orijinal futbolcular yaratıcılıklarıyla klonları yeniyor.

Sözün özü; teknoloji giderek daha fazla futbolun içine giriyor. Bu kadar büyük paraların döndüğü bir sektörde insanoğlu kazanmak için belirsizlikleri ortadan kaldırmaya, hataları en aza indirmeye çalışıyor. Bu durum Nike'ın animasyonundaki kötü niyetli bilim adamının çabalarına benziyor aslında. Sonuçta bu futbol. Pek çoğumuzun henüz çocukken sokaklarda öğrendiğimiz, sadece yuvarlak bir cisimle her yerde oynayabildiğimiz, zengin ya da fakir ortak paydada buluştuğumuz bir oyun. Bireysellik ve takım ruhunun bir arada olduğu kitlesel bir eğlence.

Basit, ancak bir ruhu var.

Dünyada hiçbir şey zamanın ruhuna dayanamaz. Zaman her şeyi değiştirir. Futbolun ruhu, zamanın ruhuna dayanabilecek mi, bunu hep beraber izleyeceğiz. Belki de en büyük maç bu olacak?

Ne dersiniz? C



IAN BREMMER

Eurasia Group Başkanı
@ianbremmer

Latin Amerika'daki kritik meydan okumalar

Son zamanlarda medyanın Latin Amerika'ya olan ilgisi, iyi bir nedenden dolayı Venezuela'daki politik krize ve ekonomik yıkıma odaklanmış durumda. Burada seçimleri kazandıktan sonra muhalefetin kazanımlarına tepki olarak parlamentoyu etkisizleştiren, mahkemeleri siyasi yandaşlarıyla dolduran ve bağımsız medyanın neredeyse tamamını bertaraf eden bir iktidar partisi var. Muhalefet grupları artık hükümete sadece sokaklarda baskı uygulayabiliyor. Politik şiddet yüzlerce can alıyor. Bocalayan petrol ihracatına bağımlı ve yıllardır yanlış planlanmış politik cambazlıklarla çarpıtılan ekonomisi, yiyecek ve su da dahil olmak üzere en temel tüketici ürünlerinde bile kıtlıklar yaşanmasına neden oluyor. Binlerce mülteci yaşamlarını kurtarmak için sel olup komşu ülkelere akıyor. Mayıs ayında Venezuela ordusunun dört kademesinin her birinden askerlerin katıldığı başarısız darbe girişimine dair haberler kimseye şaşırtıcı gelmiyor.

Ancak bu bölgedeki diğer önemli ülkelerin yüzleştiği meydan okumalar, Venezuela'nınkiler kadar şiddetli olmasa da Latin Amerika genelinde tırmanan acil problemlerin ve kamuoyunda artan öfkenin ortak özellikler olduğu çok açık.

Arjantin'de Mauricio Macri, büyümeyi yeniden başlatacak kapsamlı ekonomik reformlar yapma vaadiyle 2015'te başkan seçildi. Macri, başlangıçta Arjantin ekonomisinde kademeli düzeltmeler yapmaya çalıştı, ancak altta yatan yatırımcı güvensizliğini gideremedi. Bu yıl ABD Hazine tahvilleri getirisindeki artış yüzünden gelişmekte olan piyasalardaki satış dalgasıyla birlikte nisan ayında pesodaki düşüş maratonu Macri'yi yardım istemek için Uluslararası Para Fonu'nun (IMF) kapısını çalmaya zorladı. Enflasyon giderek artıyor. IMF Macri'ye Arjantin halkının sırtına daha ağır yükler bindirecek ekonomik reformları dayatacak politik önlemler önerecek. Ancak Macri, büyük bir ihtimalle bunun bedelini ağır ödeyecek, çünkü seçmenler ona Arjantin'i insafsız borç verenlerin acımasız taleplerinden kurtarması için oy vermişti. Artık daha çok protestolar ve gaza gelmiş bir muhalefetle yüzleşecek.

Meksika'nın büyüyen sorunları çok ciddi bir seçim sonucu doğurdu ve 1930'lardan bu yana ilk defa "solcu" bir başkan olan Andres Manuel Lopez Obrador'un deprem yaratan zaferiyle sonuçlandı. Bu patlamanın temelinde yıllardır biriken öfke var. Başkanlıktan ayrılan Enrique Pena Nieto'nun ailesinin karıştığı hikayeler de dahil olmak üzere kamudaki yolsuzluklar sürekli manşetlere çıkıyordu. Ülke genelinde cinayetler rekor seviyelere çıkmış bulunuyor. Tam teçhizatlı uyuşturucu çeteleri, bu ülkenin bazı bölgelerinde kontrolü tamamen ele geçirmiş durumda. Bu çeteler terör estirirken politikacılar kendilerini riske atmak pahasına onlara karşı çıkıyordu. Bu yıl yapılan seçim kampanyasında yaklaşık 130 politikacı cinayete kurban gitti. Ayrıca Donald Trump, 2015'te daha ilk konuşmasında Meksika'yı düşman ilan etmişti. Trump'ın cepheleştirici yaklaşımı Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması'nın (NAFTA) yeniden müzakere edilmesini istemesiyle devam etti. Meksika'nın çok yakında yepyeni bir başkana sahip olacağı ve NAFTA'ya yönelik kamuoyunda çok daha şüpheci bir bakışla bakılacağı belli olduğundan Trump, bu anlaşmayla ilgili görüşmelerin 2019'a sarkacağını söylüyor.

Lopez Obrador'un göreve başlamasından önceki 5 aylık dönem boyunca ortada pek çok politik belirsizlik olacak ve sonrasında Meksika siyasetini değiştirmeye başladıkça daha da fazlası ortaya çıkacak.

Son olarak da on yıllar boyunca tarihindeki en berbat yolsuzluklar ve en korkunç ekonomik durgunluklarla yüzleşen Brezilya, önümüzdeki ekim ayında tam gaz seçime doğru gidiyor. Hükümet harcamalarını kısarak Brezilya ekonomisini uzun vadede düzlüğe çıkarma amacıyla başlatılan reformlarda çok az yol kat edilebildi. Giderek artan şiddet olayları yüzünden hükümet Rio de Janeiro'nun büyük bir bölümünde kontrolü orduya vermek zorunda kaldı. Anketlerde en yüksek oy alacakmış gibi görünen iki başkan adayından biri eski başkan olan ve şu anda yolsuzluk suçlamalarından hapiste yatan Luiz Inacio Lula da Silva ve diğeri de askeri yönetim ile polis devletine hayranlığını açıkça ifade eden emekli bir yüzbaşı olan sağcı senatör Jair Bolsonaro. Haziranda yapılan bir ankete göre 16-24 yaş aralığındaki Brezilyalıların yüzde 62'si ellerinden gelse bir an önce bu ülkeyi terk edecekler.

Bu ülkelerin tamamı geçmişte daha da derin krizlerle yüzleşmişti, ancak hiçbirini daha parlak günlerin beklediği söylenemez. C


TOPLANTI HANGİ
SALONDAYDI?



YİĞİT KULABAŞ

yigit@redesignbusiness.com

A Planı - Uzun yaşa genç kal

Bugüne kadar bu köşede defalarca bir araya geldik. Hep gelecekten söz ettik. Yeni teknolojilerden, trendlerden, ezber bozan iş modellerinden, dijitalleşmeden bahsettik. Çalıştığın, yönettiğin, belki de sahibi olduğun şirketin dönüşümüne odaklandık çoğu zaman.

Bu seferki yazı biraz daha farklı olacak. Yine gelecekten söz edeceğiz aslında... Ama bu kez odağımız sensin. Aylardan ağustos, büyük ihtimalle bu satırları tatilde, deniz kenarında okuyorsun. Fırsat bu fırsat, geleceğin hakkında düşünmek ister misin?

UZUN YAŞA GENÇ KAL

Geçtiğimiz aylarda sahne aldığım TEDx etkinliğinden sonra pek çok kişiden olumlu geri bildirimler aldım. Sunumumun temasını Capital'e neden taşımadığım yorumunu sıkça duyunca bu satırları yazmaya karar verdim. Konuşmam youtube'a da yüklendi. İsmi: "A Planı - Uzun Yaşa Genç Kal".

Öncelikle basit bir gerçeği kabul ederek başlayalım: Ömür uzuyor… Sadece 200 yıl önce ortalama insan ömrü 38 yıldı. Tıp, bilim ve teknoloji alanında yaşanan gelişmeler sayesinde bugün ortalama yaşam süresi 80 yıla yaklaşmış durumda… Yakın gelecekte genetik alanındaki devrimsel yenilikler sayesinde ortalama ömrün 100 yaşa uzaması bekleniyor.

HAYATIN YENİ EVRELERİ

Ömür uzadıkça dünyaya bakışımız da değişiyor. Hayata yeni evreler ekleniyor. Geçmişten bir örnek verelim hemen: Emeklilik kavramının kabulünün üzerinden bir asır dahi geçmedi henüz. "Ölünceye kadar çalışacak mıyım" sorusunu ancak ortalama ömür 70 yaşa dayanınca sormaya başladık; vesileyle emekliliği icat ettik.

Ben ve benim kuşağım mezun olur olmaz iş bulma derdindeydik. Bugün pek çok arkadaşımın çocuğu aynı telaşe içinde değil. Hayata hemen atılmak yerine önce kendini bulmayı, hayallerinin peşinde koşmayı, dünyayı keşfetmeyi tercih ediyor. Uzmanlar 18-29 yaş arasında yaşanan bu yeni yaklaşıma isim bile verdi: "ikinci gençlik"…

Henüz farkında olmasak da 100 yaşla birlikte ömrümüze eklenen bir evre daha var. 55 ila 75 yaş arasına denk geliyor. İsmi "ön emeklilik". Hayata eklenen 20-30 yıllık artı süre, biri çalışma öncesi diğeri çalışma sonrası olmak üzere iki ayrı geçiş dönemine paylaştırılmış bulunuyor.

İDEALLERİN PEŞİNDE

Gelelim esas konuya… Aniden karşına çıkan, bu beklenmedik hayat evresini nasıl değerlendireceksin? 20 yıllık bir dönem bu, dile kolay… Elbette hiçbir şey yapmamayı tercih edebilirsin.

Tam bu noktada gelin ünlü bir filozofun, Samuel Ullman'ın dizelerine kulak verelim. Şairin bu şiiri 74 yaşında yazdığını da hatırlayalım.

Gençlik hayatın bir evresi değil, bir akıl halidir.

Yıllar cildi buruşturur, ruhu buruşturansa heyecanların bitişidir.

İnsan,

Kendine olan güveni kadar genç, kuşkusu kadar yaşlı,

Cesareti kadar genç, korkuları kadar yaşlı,

Umudu kadar genç, bezginliği kadar yaşlıdır.

Kimse birkaç yıl fazla yaşamış olmakla yaşlanmaz.

İnsanları yaşlandıran, ideallerinin bitmesidir.

A PLANI

Bu dönem, henüz bilincine varmasak da en bereketli dönemimiz olma potansiyeline sahip. Hayatı bir düzene oturtmayı başardık çoğumuz. Çocuklarımız mezun oldu ya da olmak üzere. Borçlarımız azaldı ya da sıfırlandı. Özetle hayallerimizin, ideallerimizin peşinden koşmak için büyük bir fırsat var önümüzde.

Çoğu arkadaşım bu yaklaşımı anlattığımda, "B Planını oluştur diyorsun yani" diyor. Ben de her seferinde düzeltiyorum. "Hayır, buna bir isim vereceksek A Planı demeliyiz" diye. 50'sinden sonra hayallerinin peşinden koşanları örnek veriyorum. Henry Ford'un otomotiv dünyasını o yaştan sonra nasıl değiştirdiğini, Darwin'in ünlü eseri Türlerin Kökeni'ni nasıl yazdığını, Ray Kroc'un Mc Donalds'ı nasıl dönüştürdüğünü anlatıyorum. Muazzez İlmiye Çığ'ın ilk kitabını 80 yaşında yayınladığını, dünyanın en pahalı ressamlarından Grandma Roses'un ilk resmini 78 yaşındayken yaptığını söylüyorum.

HAZIR MISIN?

Yerimiz bitti. Ama tatilin devam ediyor. Hayal kurmak, kendi geleceğine şekil vermek için güzel zaman. A planını oluşturmaya, dünyayı değiştirmeye hazır mısın? C





MÜTHİŞ ATILIM!

2017 hem dünya hem Türkiye'de büyümede rekor yıl oldu. Dünya ekonomisi global krizden çıkışını 6 yıl sonra kaydettiği en büyük oran olan yüzde 3,8'lik büyümeyle ilan ederken, Türkiye de yine son 6 yılın en hızlı büyüme rakamına ulaştı. Hatta yüzde 7,4'lük büyümesiyle OECD ülkeleri içinde en hızlı ikinci ülke oldu. Bu ortamda Türkiye'nin en büyük 500 şirketi nominal olarak yüzde 31,0, reel olarak da yüzde 18,3 büyüdü. Şirketlerin kârı da nominal olarak yüzde 67,1, reelde de yüzde 50,8 arttı. Milyar TL cirolu şirketler kulübü 68 yeni katılımla 302'ye yükseldi.



NİLÜFER GÖZÜTOK ÜNAL • ngozutok@capital.com.tr
















500

2017'de dünya ekonomisi son 6 yılın en yüksek büyüme hızına ulaştı ve yüzde 3,8 oranında büyüdü. Avrupa Birliği ülkelerinde bu büyüme yüzde 2,5 olurken dünyanın son 10 yılda en hızlı gelişen ülkeleri Çin yüzde 6,9, Hindistan yüzde 7,1 ve Endonezya yüzde 5,1'lik bir büyüme kaydetti.

Bu konjonktürde Türkiye ise önemli bir büyümeye imza attı. 2016'da yüzde 2,9'luk büyüme gerçekleştiren Türkiye ekonomisi, 2017'de kaydettiği yüzde 7,4'lük büyüme oranıyla OECD ülkeleri içinde yüzde 8,4 büyüyen İrlanda'dan sonra en hızlı büyüyen ülke oldu.

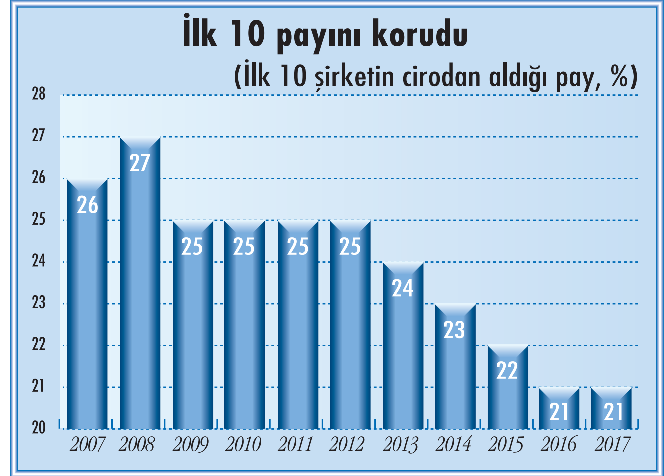
Dünyadaki büyüme trendinin ülkemize olumlu yansımasının yanı sıra içeride büyümenin en büyük tetikleyicisi olarak Kredi Garanti Fonu uygulaması ve ekonomik faaliyeti desteklemeyi hedefleyen teşvikler öne çıktı.

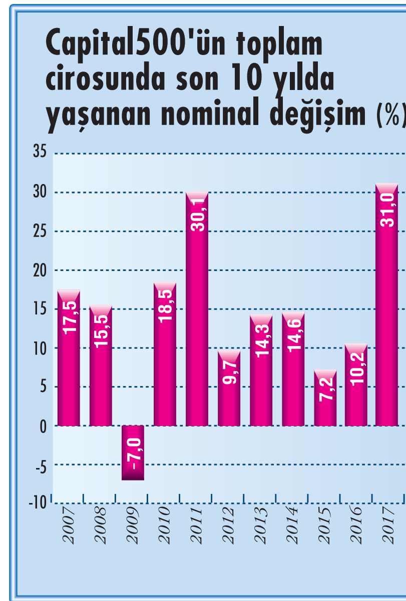
Bu tabloda özel sektörün aynası Capital500 şirketlerinin performansına gelince… 2016 yılında nominal olarak yüzde 10,2 büyüme yaşayan Capital500 şirketlerinin toplam cirosu, 2017 yılında nominal anlamda yüzde 31 oranında büyüyerek son 10 yılın en ciddi artışını sergiledi. Reel anlamda da 2016'da yüzde 2,3'lük büyüme yaşayan Capital500 cirosu, geçtiğimiz yıl yüzde 18,3'lük reel büyüme yakaladı. Bu da 2011'den itibaren yaşanan en yüksek büyüme oranı.

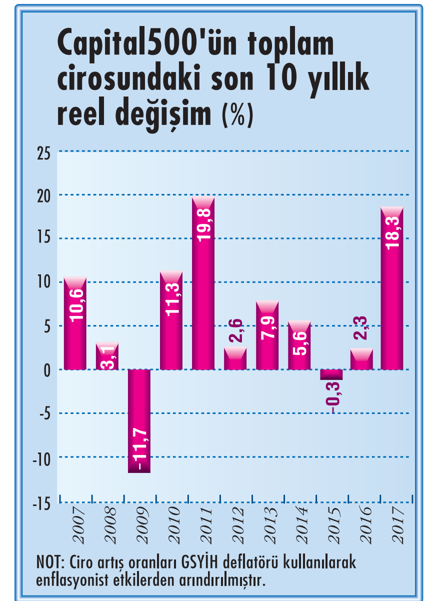
KÂRLILIK REKOR KIRDI

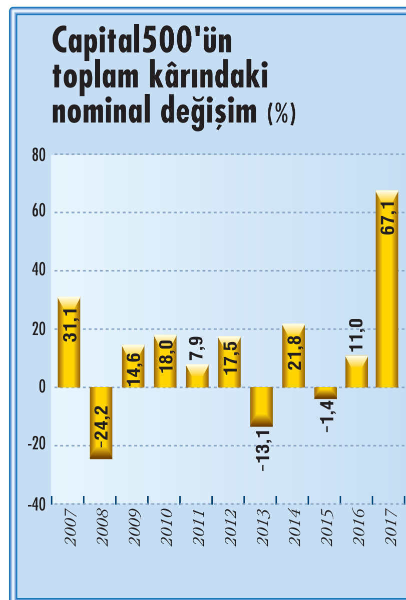
2017 yılının olumlu finansal sonuçları kârlılıkta da kendini net olarak gösteriyor. Her ne kadar seçim öncesinin belirsizliği, kurlardaki dalgalanmalar, yükselen enflasyon ve girdilerdeki maliyet artışları yıl boyunca şirketlerin gündemlerindeki yerini korusa da en çok kâr konusunda hassas olan şirketler, bu yaklaşımlarının meyvelerini topladı.

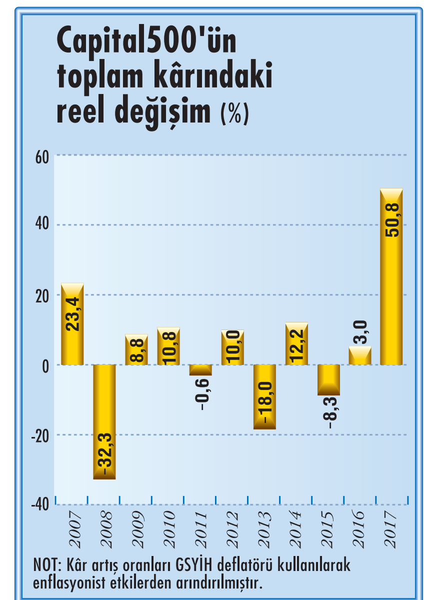
2016 yılında Capital500'de nominal olarak kârlılık yüzde 11 oranında artış kaydederken, 2017'de bu artış yüzde 67,1'e çıktı. Bu son 10 yılı baz aldığımızda da en yüksek artış.











Zirvedeki değişim

	2013	2014	2015	2016	2017
1.	Tüpraş	Tüpraş	Tüpraş	Tüpraş	Tüpraş
2.	OMV	OMV	OMV	OMV	Türk Hava Yolları
3.	Türk Hava Yolları	Türk Hava Yolları	Türk Havayolları	Türk Havayolları	Petrol Ofisi

Reele baktığımızda aynı artışı görmek mümkün. 2016'da reelde yüzde 2,7 oranında yükselen Capital500 şirketlerinin toplam kârı, 2017'de yüzde 50,8 arttı.

Zarar açıklayan şirketlerin sayısında da düşüş dikkat çekiyor. 2016'da 317 şirket kârını açıklarken 2017'de 311 şirket kârını paylaştı. Ancak 2016'da 317 şirketten 56'sı zarar ederken, bu yıl 311 şirketten sadece 34'ü zarar yazdı.

DEVLERİN PAYI DEĞİŞTİ Mİ?

Capital500'ün zirvesinde son 5 yıldır devlerin payı giderek düşüyordu. İlk 10 şirketin toplam cirodan aldığı pay 2009 yılından 2012'ye yüzde 25'te sabitlenmişken devam eden yıllarda 1'er puanlık düşüşle 2016'da yüzde 21'e gerilemişti. 2017 yılında devler cirodan yine yüzde 21 pay alarak listedeki yerlerini korumuş oldu.

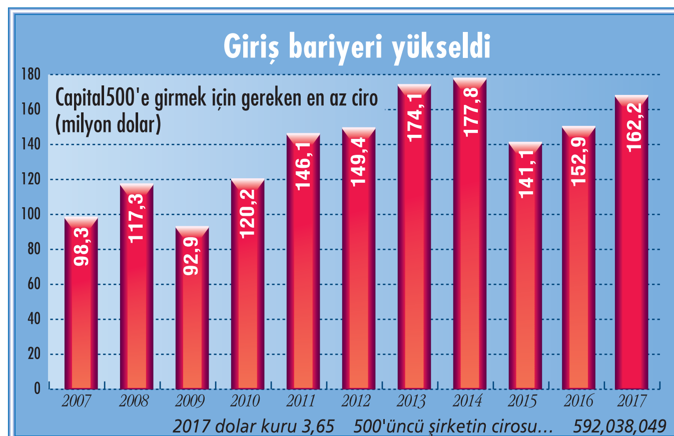
2017'da Capital500'ün zirvesinde de bir değişiklik olmadı. Tüpraş yine ciroda en büyük şirket olarak birinciliği bırakmadı. Ancak ikinci ve üçüncü oyuncu yer değiştirdi. 2016 listesinin ikincisi OMV, 2017'de el değiştirince bu kez Petrol Ofisi olarak listede üçüncü olarak kendine yer buldu. Türk Hava Yolları da üçüncülükten ikinciliğe atılım yaptı. Bu değişimle birlikte aslında 5 yıl sonra ilk kez ilk 3 listesindeki oyuncuların yeri değişmiş oldu.

Listenin ilk 10'unda yer alan dev oyuncular arasında geçtiğimiz yıl bir değişim yaşanmazken bu yıl değişim var. 2016 yılında Capital500'de 10'uncu sırada yer alan Turkcell 2017'de 13'üncü sıraya geriledi. Bir önceki yıl 14'üncü sırada yer alan Ereğli Demir Çelik ise ilk 10'a 9'uncu sıradan giriş yaptı.

Zirvede ağırlığını hissettiren sektör yine enerji oldu. 10 dev oyuncudan 4'ü enerji sektöründe faaliyet gösteriyor.

Makas kapanıyor

	2007 ciro	2017 ciro
1. şirket	22.520.083.000	53.948.110.000
500. şirket	127.947.000	592.038.049
Makas (Kat)	176	91,1



BARİYERDEKİ YÜKSELİŞ

Capital500 listesine giriş yükselmeye devam ediyor. Listenin 500'üncü şirketi Arslan Alüminyum'un cirosu 592 milyon 38 bin 49 TL. Bu rakamı dolara çevirdiğimizde 162,2 milyon dolarlık bir giriş bariyeri oluşturuyor. 2016 yılında Capital500'e giriş bariyeri 152,9 milyon dolardı.10 yıl öncesiyle bir kıyaslama yaptığımızda ise 2007 yılında Capital500'e girmek için aşılması gereken bariyer 98,3 milyon dolardı.

Bariyer yükselirken listeye yeni giren çok sayıda şirket de oldu. 2016 yılında 68 yeni şirket listeye girerken, 2017 yılında 70 yeni şirket katıldı.

Yeni katılan şirketlerin sektörel dağılımına baktığımızda 70 şirketin 14'ü enerji ve petrol, 9'u demir-çelik, 6'sı metal, 5'i gıda ve içecek, 5'i inşaat, 4'ü otomotiv sektöründe yer alıyor. Tekstil ve turizmde 3'er, ağaç-orman, bilişim, kimya, maden ve ulaştırmada 2'şer, ticaret-hizmet, savunma, plastik, perakende, makine, lojistik, kuyum, kağıt-ambalaj, hızlı tüketim, gemi inşaat ve dış ticarette 1'er şirket Capital500'e giriş yaptı.

MAKASTA SON DURUM

Bu yıl zirvedeki en büyük iki oyuncu arasındaki makas ciddi anlamda açıldı. 2016 yılında zirvenin

Göklere olan tutkuyla

NİCE 10 YILLARA

10 yılda 200 milyon yolcuya ev sahipliği yapan, 7 yıl arka arkaya Avrupa'nın en hızlı büyüyen havalimanı olan, zamanında kalkışta dünya 8'incisi, Türkiye'nin ilk engelsiz havalimanı...



birincisi Tüpraş ve ikincisi Petrol Ofisi arasındaki ciro farkı 4 milyar TL iken, geçtiğimiz yılın birincisi Tüpraş ve ikincisi Türk Hava Yolları arasındaki ciro farkı 14,1 milyar TL oldu. Bu durum hiç kuşkusuz zirvenin istikrarlı lideri Tüpraş'ın cirosunda yüzde 55 oranında büyüme kaydetmesinden kaynaklandı. Bu rekor büyüme zirvenin en alttakiyle arasındaki makası da açtı. 2016 verilerine göre zirvedeki şirketle 500'üncü şirket arasındaki ciro farkı 75,5 kat iken 2017 yılında 1'inci şirket ile 500'üncü şirket arasındaki ciro farkı 91,1 kat oldu.

Ancak değerlendirmeyi son 10 yılı baz alarak yaptığımızda makasın hala ciddi şekilde kapanmakta olduğunu görüyoruz. 2016 yılında listenin birinci ve son sırasında yer alan şirketin ciro farkı 213 kat iken, bu 2007 yılında 176 kata düşmüştü. Bugün 91,1 kat olan fark da tavan ve taban arasındaki makasın ciddi bir daralma yaşadığını ortaya koyuyor.

DEMOKRATİKLEŞMEDE YOL ALINDI

Capital500 büyüyor. Büyümenin demokratikleşme karnesinin nasıl olduğuna gelince… Ciroya göre aritmetik ortalamayı yakalayan ve aşan şirket sayısına bakarak bu soruya yanıt bulmaya çalıştığımızda, bu konuda önemli bir gelişme olduğunu söylemek mümkün. 2014 yılında toplam ciroyu 500'e böldüğümüzde ortalama ciro 1 milyar 734 milyon TL idi. Bu ortalamayı yakalayan şirket sayısı da 103'tü.

2015 yılında 1 milyar 858 milyon TL olan aritmetik ortalamayı 100 şirket yakalarken, 2016 yılında 2 milyar 50 milyon TL olan aritmetik ortalamayı tutturabilen şirket sayısı 99'da kaldı.

2017 yılında ise şirketlerin gösterdikleri büyüme iştahı aritmetik ortalamayı yakalama anlamında da onları 2014 performansının bile üstüne taşıdı. 2017 yılında 2 milyar 685 milyon TL olan aritmetik ortalamayı yakalayan şirket sayısı 104'e ulaştı.

Ancak duruma ilk 100 şirket ile en alttaki 100 şirket açısından baktığımızda demokratikleşmenin çok da istenen seviyelerde olduğunu söylemek mümkün değil. Burada ciro makası hala çok açık. Zirvedeki ilk 100 şirketin Capital500'ün toplam cirosu içindeki payı yüzde 64,7. En alttaki 100 şirketin toplam cirodaki payı ise sadece yüzde 5.

SEKTÖRLERİN PERFORMANSI

Capital500'de şirket sayısı olarak en çok varlık gösteren sektörlere baktığımızda bu sektörlerin başında 60 şirketle gıda-içecek, 58 şirketle enerji-petrol ve 48 şirketle otomotiv geliyor. Onları demir-çelik, tekstil-konfeksiyon, inşaat ve

Cironun 100 şirketlik ligler bazında dağılımı nasıl?

Lig		Ciro toplamı (TL)	Toplam ciro içindeki payı (%)
1.100	1 ila 100	868.978.967.241	64,7
2.100	101 ila 200	198.247.303.912	14,8
3.100	201 ila 300	121.602.244.317	9,1
4.100	301 ila 400	87.163.087.694	6,5
5.100	401 ila 500	66.623.323.524	5,0
Capital500 toplam ciro		1.342.614.926.688	100,0

Aritmetik ortalama nasıl değişti?

Yıl	*Capital500 toplam ciro*	*Aritmetik ortalama*	*Aritmetik ortalamayı yakalayan şirket sayısı*
2007	364.074.589.120	728.149.178	94
2014	866.779.992.200	1.733.559.984	103
2015	928.877.898.455	1.857.755.797	100
2016	1.024.787.088.981	2.049.574.178	99
2017	1.342.614.926.688	2.685.229.853	104

2017'de en fazla ciro yapan ilk 10 sektörün son 10 yıldaki görünümü

	Sektör	2007'de şirket sayısı	2007'de cirodan aldığı pay (%)	2016'da şirket sayısı	2016'da cirodan aldığı pay (%)	2017'de şirket sayısı	2017'de cirodan aldığı pay (%)
1	*ENERJİ-PETROL*	21	18,7	52	19,0	57	19,4
2	*OTOMOTİV*	39	11,5	45	12,8	48	13,1
3	*GIDA-İÇECEK*	65	7,3	64	8,0	60	7,4
4	*DEMİR ÇELİK*	25	5,5	32	6,0	36	7,3
5	*PERAKENDE*	14	4,9	20	6,7	22	7,1
6	*İNŞAAT*	17	3,5	31	6,6	25	6,1
7	*ELEKTRİK-ELEKTRONİK*	23	6,0	15	4,6	16	4,6
8	*ULAŞTIRMA*	9	2,3	9	4,3	10	4,5
9	*TELEKOM*	10	6,8	5	4,4	5	3,8
10	*TEKSTİL-KONFEKSİYON*	55	4,2	30	2,5	26	2,0
	DİĞER	222	29,3	197	25,0	195	24,7

BPN Ödeme Kuruluşu İle Yurtiçi ve Yurtdışı Para Transferi Dükkanlarda!

BPN Ödeme Kuruluşu, şimdiden 1.400'den fazla hizmet noktasıyla Türkiye perakende sektöründe, banka ve postanelerin çalışmadığı saatlerde ve günlerde bile para transferi hizmeti veriyor.

Geçtiğimiz senelerde Resmi Gazete'de yayımlanan kanun ile hızlı para transferi işlemlerinin bankalar dışında ilk defa ödeme kuruluşları tarafından yapılmasına imkan sağlanmıştı. BPN Ödeme Kuruluşu A.Ş 2015'ten bu yana BDDK'dan aldığı faaliyet izniyle faaliyet gösteriyor. Kendi markasıyla yurtiçi para transferi hizmeti de veren BPN Ödeme Kuruluşu'nun, Türkiye genelinde şimdiden 1.400'den fazla temsilcisi bulunuyor ve her geçen gün ağını daha da genişletiyor.

BPN'nin ağına dahil ettiği temsilciler; kuyumcular, telefoncular, fatura ödeme merkezleri, seyahat acenteleri gibi çok farklı sektörlerden. Mahalledeki dükkan ya da şehirdeki seyahat acentesinden BPN ile yurtiçi para transferi, Western Union ile yurtdışı para transferi yapılabilmesiyle, artık işlemler sadece mesai saatlerinde, iş günlerinde yapılmak zorunda değil; resmi tatillerde ya da akşam geç saatlerde, bankalar, postaneler kapalıyken de BPN temsilcilerden; dakikalar içinde BPN ile yurtiçi, Western Union ile, dünya genelindeki 200'den fazla ülke ve bölgeye hızlı para transferi yapılabiliyor.





KİMLER, NEDEN BANKA YERİNE BPN'YLE YURTİÇİ PARA TRANSFERİ YAPMAK İSTEYEBİLİR?

- *Bankalarla kıyaslandığında çok daha uygun fiyatlara, Türkiye içinde hızlı ve zahmetsizce USD ve Euro gönderilebiliyor. Parayı gönderdiğiniz kişi sadece birkaç dakika sonra çekebiliyor.*
- *Klasik mesai saatleri dışındaki esnek saatlerde, kimi noktalarda 23.00'e kadar para gönderilebiliyor, isme gelen para alınabiliyor.*
- *Bayramlarda, tatillerde bankalar ve postaneler gibi kurumlar kapalıyken bile BPN temsilcisi açık noktalardan dakikalar içinde para gönderilip alınabiliyor.*
- *Yabancı müşteriler için postanede, bankada İngilizce bilen muhatap bulmak zorken, BPN noktalarında bu bir sorun değil.*
- *Banka hesabı olmayan askerlik yapan gençler, öğrenciler, kırsal kesimde merkezden uzak kimseler Türkiye'nin hangi ilinde olursa olsun geçerli kimliğiyle, güven içinde para gönderip alabiliyor.*



CAPITAL500'DE DİKKAT ÇEKENLER

1 Capital500 ligine 70 yeni şirket katıldı.

2 Giriş bariyeri 152,9 milyon dolardan 162,2 milyon dolara çıktı.

3 Listenin zirvesi ile en altı arasındaki gelir makası daraldı.

4 Zirvedeki ilk 2 oyuncu arasındaki gelir makası açıldı.

5 2017'de "Milyar TL'lik" kulübüne 68 yeni şirket katıldı. 2016'da bu sayı 23'tü.

6 Milyar TL'lik kulübün üye sayısı 234'ten 302'ye yükseldi.

7 2017'de 14 şirket üç haneli büyüdü. 2016'da 9 şirket üç haneli büyümüştü.

8 381 şirket çift haneli büyüme kaydetti. 2016'da 265 şirket çift haneli büyümüştü.

9 500 şirketten 30'u ciroda küçüldü. 2016'da bu sayı 90'dı.

10 500 şirketten 189'u kârını açıklamamayı tercih etti.

11 2017'da kâr bilgisi veren 311 şirketten 34'ü zarar açıkladı.

12 31 şirket 10 milyar TL'nin üzerinde ciro kaydetti. 2016 yılında bu sayı 21'di.

13 15 şirket 1 milyar doların üzerinde ihracat yaptı. 2016'da bu rakam 13'tü.

perakende takip ediyor.

Gelirler açısından yapılan katkıya baktığımızda ise tablo değişiyor. Capital500 cirosuna en büyük katkıyı yapan sektör yüzde 19,4'lük payıyla açık ara enerji-petrol. İkinci sırada yüzde 13,1'lik payla otomotiv geliyor. Bu sektörleri de sırasıyla gıda-içecek, demir-çelik, perakende, inşaat, elektrik-elektronik, ulaştırma, telekom ve tekstil-konfeksiyon takip ediyor.

2016'dan 2017'ye sektörlerin Capital500'e yaptığı katkı sıralamasında kayda değer bir değişiklik olmadı. Son 10 yılı baz alıp bir değerlendirme yaptığımızda da yine ilk 3 sektörün gelirdeki payını değiştirecek çok büyük bir fark dikkat çekmiyor. Ancak bazı sektörlerin payındaki ciddi değişimler Türkiye ekonomisinin son 10 yıllık ekonomik politikalarını ve büyümenin yeni yönünü ortaya koyuyor. Örneğin 2007 yılında Capital500 cirosundaki payı yüzde 3,5 olan inşaat sektörünün payı 2017'de yüzde 6,1'e, perakendenin yüzde 4,9 olan payı yüzde 7,1'e, ulaştırmanın yüzde 2,3 olan payı yüzde 4,5'e çıkarken, elektik-elektronik sektörünün yüzde 6 olan payı yüzde 4,6'ya, telekomun yüzde 6,8 olan payı yüzde 3,8'e, tekstil-konfeksiyonun yüzde 4,2 olan payı da yüzde 2'ye geriledi.

Milyarlar kulübünün üyesi ne kadar arttı?

Yıllar	1 milyar TL kaç dolar ediyordu?	1 milyar TL'yi aşan şirket sayısı
2000	1.603.334.937	0
2001	816.053.403	6
2002	664.081.177	13
2003	669.760.962	20
2004	703.066.777	38
2005	745.828.952	42
2006	698.758.306	56
2007	768.338.315	61
2008	773.449.041	75
2009	646.387.341	68
2010	666.506.705	94
2011	598.802.395	123
2012	557.880.056	143
2013	525.953.159	163
2014	457.067.637	193
2015	367.644.356	211
2016	331.125.828	234
2017	273.972.603	302

MİLYAR TL KULÜBÜ ATAĞA KALKTI

Türkiye ve şirketler büyürken en radikal değişimlerden biri hiç kuşkusuz milyar TL'lik şirketler kulübünde yaşandı. 2017'de Capital500'ün milyar TL'lik şirketler kulübüne tam olarak 68 yeni şirket katıldı. 2016 yılında kulübe katılan yeni üye sayısı 23'dü…

Capital500'ün milyarlık şirketler liginin son 17 yılına baktığımızda aslında bu artışın en büyük artış olduğunu görüyoruz. Türkiye'de 2000 yılında 1 milyar TL'yi aşan şirket sayısı sıfırken, ekonominin toparlanmaya geçtiği 2003 yılında milyar TL'yi aşan şirket sayısı 20 oldu. Bir sonraki yıl sayı 38'e çıkarken devam eden her yılda önemli bir artış gösterdi. 2010 yılında milyar TL'lik kulübün üye sayısı 94 oldu. Son birkaç yıldır da kulüp genişlemeye devam ediyor. 2015'te 211 olan üye sayısı 2016'da 234'e ve son olarak 2017 yılında da 302'ye ulaştı.

Bu durum da Türkiye'de özelikle büyük şirketlerin büyüme konusunda hala çok dinamik olduğunu ve ekonomik büyümeden en çok onların yararlandıklarını ortaya koyuyor. C




TURQUALITY®

Cirosunu en çok artıran ilk 25 şirket

Sıralama	Firma adı	2017 ciro (TL)	Değişim (%)
1	Kerevitaş	2.420.708.265	424
2	Odeon Turizm	1.504.033.304	368
3	Gram Altın Pazarlama Sanayi	1.897.751.003	237
4	Zorlu Enerji	3.871.190.000	224
5	Sıddık Kardeşler Haddecilik	757.019.113	191
6	Lila Kağıt Sanayi	642.057.112	189
7	Limak Yatırım	5.629.795.515	184
8	Tepe İnşaat	2.924.525.278	124
9	Temsa İş Makinaları	991.123.337	114
10	Asil Çelik Sanayi	1.125.973.516	107
11	Limak İnşaat	5.794.314.456	104
12	BMC Otomotiv	1.649.425.829	103
13	GAP İnşaat	5.121.187.000	100
14	Abdulkadir Özcan Oto. Lastik San.	1.789.062.000	98
15	Tosyalı Demir Çelik	954.687.378	97
16	Ege Çelik	900.304.933	96
17	Arslan Alüminyum	592.038.049	94
18	Kayseri Metal Center Sanayi	601.151.776	94
19	Modern Karton Sanayi ve Ticaret	1.948.552.352	87
20	Kayseri Elektrik Perakende Satış	874.050.839	84
21	Sarda Dağıtım ve Ticaret	619.490.278	80
22	Korteks Mensucat	1.104.594.798	79
23	Safi Katkı Yakıt	732.655.565	76
24	Gazi Metal	658.573.490	74
25	CYE Petrol	693.731.379	74

En çok kâr eden ilk 25 şirket

Sıralama	Firma adı	Vergi öncesi kâr (2017/TL)
1	Ereğli Demir Çelik	4.954.516.000
2	Tüpraş	4.474.038.000
3	Enka İnşaat	3.189.661.000
4	İskenderun Demir Çelik	3.015.811.000
5	Turkcell	2.609.517.000
6	Şişecam	1.941.764.000
7	Petkim	1.661.095.230
8	Ford Otosan	1.481.161.000
9	Türk Telekom	1.478.327.000
10	Çalık Enerji	1.449.241.000
11	Enerjisa Enerji	1.284.000.000
12	Tofaş Oto Fabrika	1.229.472.000
13	Aselsan	1.171.023.000
14	Vodafone	1.167.000.000
15	BİM Birleşik Mağazalar	1.095.853.000
16	TAV Havalimanları	1.009.289.000
17	TUSAŞ-Türk Havacılık ve Uzay	874.163.916
18	TAV İstanbul Terminal İşletmeciliği	863.174.473
19	Arçelik	820.897.000
20	Türk Hava Yolları	813.000.000
21	Trakya Cam	772.713.000
22	Opet Petrolcülük	740.550.670
23	İGDAŞ İstanbul Gaz Dağıtım	735.557.624
24	Soda Sanayi	730.940.000
25	Tosçelik Profil ve Sac	730.903.480

En fazla ihracat yapan ilk 25 şirket

Sıralama	Firma adı	İhracat tutarı (2017/$)
1	Ford Otosan	4.884.956.438
2	Toyota Otomotiv	4.417.103.000
3	Arçelik	3.485.937.000
4	Tofaş Oto Fabrika	3.256.884.383
5	Oyak Renault	3.182.426.000
6	Tüpraş	2.796.042.739
7	Kibar Dış Ticaret	2.428.605.815
8	Vestel Elektronik	2.081.667.945
9	Hyundai Assan Otomotiv	1.986.401.070
10	THY Opet	1.331.074.304
11	GAP İnşaat	1.214.659.000
12	BSH Ev Aletleri	1.109.716.405
13	Mercedes-Benz Türk	1.062.615.025
14	Enka İnşaat	1.030.707.397
15	TGS Dış Ticaret	967.304.570
16	İÇDAŞ Çelik Enerji	884.257.921
17	TUSAŞ-Türk Havacılık ve Uzay	828.541.060
18	Mapa İnşaat	769.159.265
19	Anadolu Efes Biracılık	768.995.890
20	ATÜ Turizm İşletmeciliği	759.196.421
21	Petkim	754.571.818
22	Şişecam	747.277.000
23	Çalık Enerji	740.922.000
24	TAV Tepe Akfen	680.166.521
25	Ereğli Demir Çelik	679.562.739

En fazla çalışanı olan ilk 25 şirket

Sıralama	Firma adı	Çalışan sayısı (2017)
1	BİM Birleşik Mağazalar	42.378
2	RC Rönesans İnşaat	42.220
3	LC Waikiki Mağazacılık	42.000
4	Türk Telekom	34.502
5	Türk Hava Yolları	30.453
6	TAV Tepe Akfen	29.890
7	Arçelik	29.763
8	Migros	26.779
9	ISS Tesis Yönetim Hizmetleri	22.900
10	Sofra Grup	22.612
11	Şişecam	21.327
12	Acıbadem Sağlık Hizmetleri	20.796
13	Turkcell	20.000
14	Enka İnşaat	18.158
15	TAV Havalimanları	16.836
16	Tekfen İnşaat	16.595
17	Vestel Elektronik	16.265
18	Tab Gıda	15.250
19	Anadolu Efes Biracılık	13.632
20	Doğa Koleji	13.500
21	MLP Sağlık Hizmetleri	12.785
22	TGS Yer Hizmetleri	12.497
23	Ereğli Demir Çelik	11.844
24	Mapa İnşaat	11.560
25	Defacto Perakende	11.472

500 TÜRKİYE'NİN EN BÜYÜK

(2017 yıl sonu rakamlarına göre)

2017	2016	Firma adı	Ciro (TL)	Değişim (%)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Çalışan sayısı	Sektörü	İli
1	1	Tüpraş	53.948.110.000	55	4.474.038.000	2.796.042.739	5.816	Enerji-petrol	Kocaeli
2	3	Türk Hava Yolları	39.779.000.000	35	813.000.000	*	30.453	Ulaştırma	İstanbul
3	2	Petrol Ofisi	38.515.919.203	25	684.262.828	656.963.179	844	Enerji-petrol	İstanbul
4	4	Opet Petrolcülük	28.391.083.872	38	740.550.670	*	866	Enerji-petrol	İstanbul
5	6	Ford Otosan	25.341.290.000	39	1.481.161.000	4.884.956.438	11.133	Otomotiv	İstanbul
6	5	BİM Birleşik Mağazalar	24.779.408.000	23	1.095.853.000	*	42.378	Perakende	İstanbul
7	9	Arçelik	20.840.613.000	29	820.897.000	3.485.937.000	29.763	Elektrik-elektronik	İstanbul
8	7	Shell&Turcas Petrol	19.567.578.000	16	413.015.000	152.076.000	569	Enerji-petrol	İstanbul
9	14	Ereğli Demir Çelik	18.643.914.000	60	4.954.516.000	679.562.739	11.844	Demir çelik	Zonguldak
10	8	Türk Telekom	18.139.554.000	13	1.478.327.000	*	34.502	Telekom	Ankara
11	18	Toyota Otomotiv	17.932.211.000	68	*	4.417.103.000	5.369	Otomotiv	Sakarya
12	11	Tofaş Oto Fabrika	17.467.806.000	23	1.229.472.000	3.256.884.383	9.010	Otomotiv	İstanbul
13	10	Turkcell	17.026.401.000	19	2.609.517.000	292.350.136	20.000	Telekom	İstanbul
14	15	Oyak Renault	15.673.412.724	37	*	3.182.426.000	6.927	Otomotiv	İstanbul
15	16	Migros	15.344.047.000	39	602.696.000	*	26.779	Perakende	İstanbul
16	*	RC Rönesans İnşaat	15.097.381.000	*	*	*	42.220	İnşaat	Ankara
17	13	Doğuş Otomotiv	13.220.361.000	11	226.129.000	*	2.851	Otomotiv	İstanbul
18	20	Anadolu Efes Biracılık	12.946.918.000	24	483.401.000	768.995.890	13.632	Gıda-içecek	İstanbul
19	24	LC Waikiki Mağazacılık	12.594.602.378	32	*	597.250.801	42.000	Perakende	İstanbul
20	12	Enerjisa Enerji	12.300.000.000	-2	1.284.000.000	*	9.630	Enerji-petrol	İstanbul
21	17	Vodafone	12.255.000.000	15	1.167.000.000	*	3.000	Telekom	İstanbul
22	23	Vestel Elektronik	12.100.938.000	27	-15.963.000	2.081.667.945	16.265	Elektrik-elektronik	Manisa
23	25	Mercedes-Benz Türk	11.814.413.584	25	600.390.295	1.062.615.025	6.500	Otomotiv	İstanbul
24	29	Şişecam	11.318.495.000	34	1.941.764.000	747.277.000	21.327	Cam-seramik	İstanbul
25	31	İÇDAŞ Çelik Enerji	11.071.026.188	41	533.890.942	884.257.921	6.045	Demir çelik	İstanbul
26	22	JTI Tütün Ürünleri Pazarlama	11.020.089.159	15	49.786.386	*	229	Tütün	İzmir
27	28	Selçuk Ecza	10.686.329.979	24	376.510.026	9.581.095	6.642	İlaç ve ilaç dağıtım	İstanbul
28	35	İskenderun Demir Çelik	10.612.473.000	64	3.015.811.000	409.898.082	4.863	Demir çelik	Hatay
29	19	Enka İnşaat	10.567.421.000	0	3.189.661.000	1.030.707.397	18.158	İnşaat	İstanbul
30	30	Kibar Dış Ticaret	10.502.596.792	28	*	2.428.605.815	58	Dış ticaret	İstanbul
31	27	Hyundai Assan Otomotiv	10.420.559.046	19	*	1.986.401.070	2.437	Otomotiv	İstanbul
32	*	Şok Marketler	9.512.254.042	*	-429.182.445	*	*	Perakende	İstanbul
33	34	İstanbul Altın Rafinerisi	9.193.102.387	40	10.047.127	419.695.877	250	Kuyum	İstanbul
34	32	Coca-Cola İçecek	8.521.146.000	21	421.022.000	*	8.055	Gıda-içecek	İstanbul
35	33	Aygaz	8.500.000.000	26	621.000.000	274.533.698	1.297	Enerji-petrol	İstanbul
36	21	İçtaş İnşaat	8.346.137.000	-18	*	317.831.310	1.900	İnşaat	İstanbul
37	37	BSH Ev Aletleri	7.463.781.134	36	*	1.109.716.405	7.989	Elektrik-elektronik	İstanbul
38	39	Petkim	7.363.824.480	62	1.661.095.230	754.571.818	2.425	Kimya	İzmir
39	38	Otokoç	6.346.364.000	20	175.828.000	*	2.245	Otomotiv	İstanbul
40	43	THY Opet	6.142.581.487	45	309.672.253	1.331.074.304	444	Enerji-petrol	İstanbul
41	36	İGDAŞ İstanbul Gaz Dağıtım	6.082.826.772	8	735.557.624	*	2.039	Enerji-petrol	İstanbul
42	69	Limak İnşaat	5.794.314.456	104	47.907.707	150.693	10.062	İnşaat	Ankara
43	44	Hayat Kimya	5.657.703.000	34	*	349.000.000	7.500	Hızlı tüketim	İstanbul
44	106	Limak Yatırım	5.629.795.515	184	-219.707.852	*	8.577	Enerji-petrol	İstanbul
45	45	Mapa İnşaat	5.594.441.407	36	470.701.884	769.159.265	11.560	İnşaat	Ankara
46	54	Aytemiz Akaryakıt Dağıtım	5.500.291.088	58	32.087.450	*	306	Enerji-petrol	İstanbul
47	50	Aselsan	5.360.279.000	42	1.171.023.000	215.011.000	5.440	Elektrik-elektronik	Ankara
48	51	Pegasus Hava Taşımacılığı	5.348.573.409	44	603.267.781	670.262.730	5.438	Ulaştırma	İstanbul
49	42	*	5.328.274.861	24	*	1.052.939.000	8.083	Otomotiv	Bursa
50	*	TUSAŞ-Türk Havacılık ve Uzay	5.181.283.374	36	874.163.916	828.541.060	6.163	Savunma	Ankara

* Açıklanmadı.

500 ÖZEL ŞİRKETİ

vodafone
KATKILARIYLA

(2017 yıl sonu rakamlarına göre)

2017	2016	Firma adı	Ciro (TL)	Değişim (%)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Çalışan sayısı	Sektörü	İli
51	77	GAP İnşaat	5.121.187.000	100	510.131.000	1.214.659.000	6.906	İnşaat	İstanbul
52	49	Tosçelik Profil ve Sac	5.089.761.268	35	730.903.480	406.249.355	2.508	Demir çelik	Hatay
53	41	Unilever	4.873.767.586	11	322.674.961	102.908.454	5.570	Hızlı tüketim	İstanbul
54	71	Tekfen İnşaat	4.851.460.000	72	441.376.000	50.169.000	16.595	İnşaat	İstanbul
55	46	Ülker Bisküvi	4.811.032.525	23	506.152.378	271.352.863	9.042	Gıda-içecek	İstanbul
56	53	Çalık Enerji	4.806.941.000	35	1.449.241.000	740.922.000	756	Enerji-petrol	İstanbul
57	48	İndeks Bilgisayar	4.719.624.736	24	211.367.261	8.743.791	509	Bilişim	İstanbul
58	57	Güneş Ekspres Havacılık	4.696.359.596	43	*	*	4.054	Ulaştırma	Antalya
59	55	TAV Havalimanları	4.686.016.000	36	1.009.289.000	472.300.000	16.836	Ulaştırma	İstanbul
60	40	CarrefourSA	4.553.988.754	1	-352.247.026	*	10.425	Perakende	İstanbul
61	74	Borçelik Çelik Sanayi	4.461.494.217	67	403.205.057	304.404.268	1.204	Demir çelik	Bursa
62	68	Sarkuysan	4.349.760.480	50	114.357.517	634.972.948	1.062	Metal	İstanbul
63	65	Trakya Cam	4.331.162.000	44	772.713.000	121.251.000	6.856	Cam-seramik	İstanbul
64	56	Türk Traktör	4.215.056.106	22	351.095.844	310.632.852	3.014	Otomotiv	Ankara
65	52	Mey İçki	4.059.805.522	10	*	*	599	Gıda-içecek	İstanbul
66	88	Kardemir	3.972.625.977	70	219.943.470	105.208.278	4.298	Demir çelik	Karabük
67	64	İpragaz	3.905.898.599	29	60.124.086	41.323.416	1.321	Enerji-petrol	İstanbul
68	189	Zorlu Enerji	3.871.190.000	224	111.424.000	*	1.771	Enerji-petrol	İstanbul
69	63	Vestel Beyaz Eşya	3.857.756.000	27	300.574.000	*	6.992	Elektrik-elektronik	İstanbul
70	59	Aksa Enerji Üretim	3.599.311.868	13	346.430.992	*	1.042	Enerji-petrol	İstanbul
71	61	TGS Dış Ticaret	3.559.022.878	15	2.006.076	967.304.570	18	Dış ticaret	İstanbul
72	*	TP Petrol Dağıtım	3.532.368.164	*	50.104.681	*	156	Enerji-petrol	İstanbul
73	70	Gübre Fabrikaları	3.487.261.450	23	33.317.912	220.758.517	537	Gübre	İstanbul
74	60	Gediz Elektrik Perakende Satış	3.426.186.768	9	-70.816.347	*	187	Enerji-petrol	İzmir
75	84	BASF Türkiye	3.423.720.000	40	*	*	720	Kimya	İstanbul
76	95	Er-Bakır Elektrolitik Bakır	3.408.608.000	57	92.821.000	324.771.000	709	Metal	Denizli
77	62	Teknosa İç ve Dış Ticaret	3.397.855.000	11	24.377.000	*	2.494	Tekno perakende	İstanbul
78	94	Kroman Çelik	3.354.427.986	54	*	*	*	Demir çelik	Kocaeli
79	101	Eren Enerji	3.265.087.134	61	*	*	1.171	Enerji-petrol	Zonguldak
80	58	Tiryaki Agro Gıda	3.264.181.883	0	47.788.881	154.733.903	584	Tarım	Gaziantep
81	81	Acıbadem Sağlık Hizmetleri	3.200.000.000	28	-131.300.000	70.300.000	20.796	Hastane	İstanbul
82	110	Yücel Boru ve Profil	3.180.960.761	63	*	*	*	Demir çelik	İstanbul
83	93	Baştuğ Metalurji	3.178.451.902	45	22.866.859	167.289.670	766	Demir çelik	Osmaniye
84	73	Eti Gıda	3.169.705.374	15	*	115.763.218	*	Gıda-içecek	Eskişehir
85	67	Philsa Philip Morris Sabancı Sigara	3.159.362.802	7	*	220.960.000	*	Tütün	İzmir
86	120	Netlog Lojistik Hizmetleri	3.011.379.000	64	*	418.007.763	9.500	Lojistik	İstanbul
87	91	İzmir Demir Çelik	2.977.313.462	32	9.577.369	175.969.588	1.872	Demir çelik	İzmir
88	99	Assan Alüminyum	2.951.801.966	40	*	547.543.190	1.435	Demir çelik	İstanbul
89	170	Tepe İnşaat	2.924.525.278	124	195.192.433	203.371	327	İnşaat	Ankara
90	124	Honda Türkiye	2.919.003.046	60	*	168.989.135	1.184	Otomotiv	Kocaeli
91	86	Koton	2.909.453.743	21	11.624.179	134.983.415	10.386	Perakende	İstanbul
92	72	Bizim Toptan Satış Mağazaları	2.896.367.998	4	-38.229.263	*	1.872	Perakende	İstanbul
93	111	Aksa Akrilik	2.893.522.280	48	341.905.168	302.114.532	1.302	Kimya	Yalova
94	76	Aksa Doğalgaz	2.890.332.151	12	207.748.044	*	2.006	Enerji-petrol	İstanbul
95	66	Borusan Otomotiv	2.879.382.000	-4	21.538.000	*	268	Otomotiv	İstanbul
96	89	Kastamonu Entegre	2.879.243.365	24	*	151.947.681	2.483	Ağaç-orman	İstanbul
97	*	*	2.834.363.000	*	*	*	183	Bilişim	İstanbul
98	85	Sepaş Enerji Sakarya Elektrik	2.807.416.609	15	22.606.240	*	198	Enerji-petrol	Kocaeli
99	83	TAV Tepe Akfen	2.803.253.173	13	*	680.166.521	29.890	İnşaat	İstanbul
100	79	Konya Şeker Fabrikası	2.774.285.497	10	16.040.830	62.992.950	3.314	Gıda-içecek	Konya

* Açıklanmadı.



"2017, dijitalleşmeyi her hayata taşıma vizyonumuzu hayata geçirdiğimiz ve kesintisiz olarak çift haneli büyümeye devam ettiğimiz bir dönem oldu."

COLMAN DEEGAN
VODAFONE TÜRKİYE CEO'SU



(2017 yıl sonu rakamlarına göre)

2017	2016	Firma adı	Ciro (TL)	Değişim (%)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Çalışan sayısı	Sektörü	İli
101	96	ATÜ Turizm İşletmeciliği	2.766.861.614	28	173.201.499	759.196.421	2.691	Perakende	İstanbul
102	117	Ekol Lojistik	2.704.978.748	44	27.555.585	565.398.803	7.989	Lojistik	İstanbul
103	132	Nadir Metal Rafineri	2.700.213.263	57	2.433.814	134.623.301	155	Kuyum	İstanbul
104	82	Mengerler Ticaret	2.700.110.185	8	34.490.398	*	1.362	Otomotiv	İstanbul
105	98	Sütaş	2.658.058.251	23	117.445.883	32.762.436	4.061	Gıda-içecek	İstanbul
106	100	Defacto Perakende	2.648.823.879	30	*	*	11.472	Perakende	İstanbul
107	*	Gama Enerji	2.632.848.193	*	-179.558.178	*	211	Enerji-petrol	Ankara
108	102	Flo Mağazacılık	2.598.385.897	28	*	37.178.251	9.015	Perakende	İstanbul
109	108	Aydem Elektrik Perakende Satış	2.591.153.695	32	-117.789.242	*	137	Enerji-petrol	Denizli
110	97	MLP Sağlık Hizmetleri	2.576.076.000	19	-170.750.000	*	12.785	Hastane	İstanbul
111	75	Brightstar Telekom	2.572.901.220	-1	47.762.138	4.543	100	Telekom	İstanbul
112	141	MMK Metalurji	2.534.318.339	60	*	*	1.236	Metal	Hatay
113	112	Banvit	2.531.085.865	31	286.752.665	88.809.120	4.461	Gıda-içecek	Balıkesir
114	116	Penta Teknoloji	2.505.455.000	33	*	*	389	Bilişim	İstanbul
115	80	Genpa Telekomünikasyon	2.490.061.907	-1	64.745.157	*	326	Tekno perakende	İstanbul
116	114	Kordsa	2.485.165.623	30	244.548.486	*	3.928	Tekstil-konfeksiyon	İstanbul
117	105	Soda Sanayi	2.451.292.000	24	730.940.000	336.485.000	1.563	Kimya	İstanbul
118	123	Sembol Uluslararası Yat. Tar.	2.441.790.716	33	*	*	564	İnşaat	İstanbul
119	90	Nurol İnşaat	2.421.588.000	5	184.280.000	50.675.522	8.794	İnşaat	Ankara
120	500	Kerevitaş	2.420.708.265	424	96.269.298	86.539.450	2.458	Gıda-içecek	İstanbul
121	126	Anadolu Cam	2.410.837.000	36	183.278.000	53.314.000	4.193	Cam-seramik	İstanbul
122	128	Pergamon-Status Dış Ticaret	2.401.690.138	37	11.039.412	655.979.628	25	Dış ticaret	İzmir
123	109	Abalıoğlu Yem-Soya	2.369.811.820	21	317.603.460	48.491.069	3.401	Gıda-içecek	Denizli
124	113	Yıldız Entegre	2.362.067.316	24	*	61.426.543	2.200	Ağaç-orman	Kocaeli
125	*	*	2.347.001.815	*	*	*	*	Otomotiv	İstanbul
126	127	Brisa	2.294.100.000	30	325.400.000	184.300.000	2.700	Lastik	Kocaeli
127	145	Diler Demir Çelik	2.256.224.008	48	*	193.778.510	764	Demir çelik	İstanbul
128	119	Toros Tarım	2.235.852.000	21	355.862.000	57.282.710	1.110	Gübre	İstanbul
129	162	Kaptan Demir Çelik	2.233.246.846	65	*	299.689.000	913	Demir çelik	İstanbul
130	122	Boyner	2.194.600.110	20	-19.519.383	*	5.865	Perakende	İstanbul
131	103	YDA İnşaat	2.183.024.933	8	183.281.120	25.000.000	10.000	İnşaat	Ankara
132	125	Çelik Motor	2.133.814.000	19	*	*	583	Otomotiv	Kocaeli
133	144	Borusan Lojistik Dağıtım	2.095.376.644	35	79.021.325	77.664.179	1.327	Lojistik	İstanbul
134	137	TAV İstanbul Terminal İşletmeciliği	2.083.700.883	29	863.174.473	*	2.993	Ticaret-hizmet	İstanbul
135	130	Koluman Motorlu Araçlar	2.079.776.141	19	27.762.608	8.774	735	Otomotiv	Ankara
136	177	Tezcan Galvanizli	2.044.283.032	63	*	*	*	Metal	Kocaeli
137	138	S.S.Bursa Eczacılar Üretim Koop.	2.042.819.214	27	*	*	1.123	İlaç ve ilaç dağıtım	Bursa
138	140	Tab Gıda	1.999.094.821	25	*	1.100.193	15.250	Gıda-içecek	İstanbul
139	148	Ağaçlı Otomotiv Gıda	1.986.024.813	32	21.234.026	280.000	623	Gıda-içecek	Aksaray
140	104	Ewe Enerji	1.972.752.872	-1	*	*	66	Enerji-petrol	İstanbul
141	221	Modern Karton Sanayi ve Ticaret	1.948.552.352	87	*	*	*	Kağıt ve ambalaj	İstanbul
142	87	Tesco Kipa	1.926.738.000	-18	-97.861.000	*	4.070	Perakende	İzmir
143	166	Yazıcı Demir Çelik	1.921.889.262	45	*	339.646.030	1.404	Demir çelik	İstanbul
144	196	Ulusoy Un	1.920.619.132	67	40.701.480	38.146.476	255	Gıda-içecek	Samsun
145	135	Paşabahçe Cam	1.918.879.000	16	-28.050.000	202.171.000	6.756	Cam-seramik	İstanbul
146	*	STM Savunma Teknolojileri Mühend.	1.913.088.675	*	*	*	785	Bilişim	Ankara
147	142	Abdi İbrahim İlaç	1.904.265.056	20	*	40.790.693	3.883	İlaç ve ilaç dağıtım	İstanbul
148	107	Borusan Mannesmann Boru	1.903.546.053	-3	223.003.426	257.524.335	1.402	Demir çelik	İstanbul
149	416	Gram Altın Pazarlama Sanayi	1.897.751.003	237	905.667	1.237.058	32	Kuyum	İstanbul
150	426	*	1.870.677.407	244	1.194.432	70.410.023	744	Maden	Kastamonu

* Açıklanmadı.



“2017’de sektörümüzde fark yaratarak müşteri memnuniyetinin zirvesinde yer alan başarılı konumumuzu 12’nci yıla taşıdık.”

CÜNEYT AĞCA
OPET GENEL MÜDÜRÜ



(2017 yıl sonu rakamlarına göre)

2017	2016	Firma adı	Ciro (TL)	Değişim (%)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Çalışan sayısı	Sektörü	İli
151	152	Akenerji	1.855.097.831	31	-526.227.411	*	194	Enerji-petrol	İstanbul
152	178	*	1.853.444.966	48	*	518.550.301	1.103	Ulaştırma	İstanbul
153	134	Yaşar Birleşik Pazarlama	1.841.601.049	11	11.277.269	*	867	Gıda-içecek	İzmir
154	*	Özaltın İnşaat	1.836.287.138	-8	299.545.853	6.915.826	7.000	İnşaat	Ankara
155	163	Good Year	1.832.230.842	36	126.028.527	288.970.336	1.669	Lastik	İstanbul
156	143	Arena Bilgisayar	1.823.737.233	17	6.155.955	*	293	Bilişim	İstanbul
157	158	Kadooğlu Petrol	1.823.125.796	31	-292.100	*	129	Enerji-petrol	İstanbul
158	176	Bunge Gıda	1.812.278.786	43	*	*	282	Gıda-içecek	İstanbul
159	164	Şenpiliç	1.809.162.503	34	*	*	*	Gıda-içecek	Sakarya
160	118	Sanko Tekstil İşletmeleri	1.794.407.910	-3	*	32.533.653	6.286	Tekstil-konfeksiyon	Gaziantep
161	263	Abdulkadir Özcan Oto. Lastik San.	1.789.062.000	98	107.729.132	6.000.000	1.555	Lastik	Ankara
162	136	Otokar	1.785.272.000	9	90.706.000	151.310.958	2.147	Otomotiv	İstanbul
163	167	Mavi Giyim	1.781.656.000	36	112.241.000	90.118.000	3.605	Perakende	İstanbul
164	157	Mobiltel İletişim Hizmetleri	1.773.547.311	28	38.228.390	1.054.236	98	Tekno perakende	İstanbul
165	121	Enerya Gaz Dağıtım	1.744.210.676	-5	*	*	689	Enerji-petrol	İstanbul
166	147	Borusan Makine ve Güç Sistemleri	1.737.399.876	15	73.112.961	88.668.009	2.629	Makine	İstanbul
167	229	Yeşilyurt Demir Çelik	1.728.866.484	70	265.732.223	*	*	Metal	Samsun
168	160	Bilkom	1.727.361.662	25	34.159.356	*	75	Bilişim	İstanbul
169	165	Köksan Pet ve Plastik Ambalaj	1.726.885.268	29	119.588.615	147.694.232	619	Kağıt ve ambalaj	Gaziantep
170	191	Evkur	1.717.032.521	46	*	*	4.450	Ticaret-hizmet	İstanbul
171	174	*	1.711.180.621	34	*	277.081.000	*	Makine	Manisa
172	217	İATİ Turizm	1.710.791.889	62	7.097.702	310.921.227	258	Ticaret-hizmet	Antalya
173	133	Multinet Kurumsal Hizmetler	1.707.406.709	1	36.443.513	*	244	Ticaret-hizmet	İstanbul
174	139	Düzey Tüketim Malları	1.699.654.538	6	*	*	640	Ticaret-hizmet	İstanbul
175	*	Koç Metalurji	1.693.946.634	*	10.741.930	7.717.000	424	Demir çelik	İstanbul
176	186	Asaş Alüminyum	1.692.551.537	40	63.965.658	143.559.540	2.405	Metal	İstanbul
177	151	Namet Gıda	1.680.993.776	18	158.611.857	3.123.253	1.736	Gıda-içecek	Kocaeli
178	211	Roketsan Roket Sanayi	1.662.493.048	56	315.377.697	43.313.916	2.427	Savunma	Ankara
179	190	Sasa Polyester	1.655.205.000	40	250.290.000	174.068.219	1.289	Tekstil-konfeksiyon	Adana
180	203	İstanbul Gübre	1.654.842.212	49	*	1.798.300	541	Gübre	Kocaeli
181	285	BMC Otomotiv	1.649.425.829	103	221.997.801	44.320.000	1.419	Otomotiv	İzmir
182	155	*	1.639.605.127	18	*	9.672.635	2.275	Gıda-içecek	İstanbul
183	159	Bayer Türk	1.639.087.694	18	*	*	1.400	İlaç ve ilaç dağıtım	İstanbul
184	175	Setur Servis Turistik	1.634.703.946	29	*	*	1.303	Turizm	İstanbul
185	149	Schneider Elektrik	1.608.132.748	8	*	*	*	Elektrik-elektronik	İstanbul
186	184	Datagate Bilgisayar	1.582.967.618	30	36.795.742	*	32	Bilişim	İstanbul
187	192	Hes Hacılar Elektrik	1.579.363.427	34	89.966.973	78.059.000	1.048	Elektrik-elektronik	Kayseri
188	256	Detaş Sac Profil Demir Çelik	1.571.648.101	72	4.011.806	*	53	Demir çelik	Ankara
189	*	Akfel Gaz Sanayi	1.567.860.229	*	*	*	*	Enerji-petrol	İstanbul
190	194	Termopet Akaryakıt	1.563.371.417	34	*	*	80	Enerji-petrol	Ankara
191	181	Limak Çimento	1.556.026.545	26	-256.416.676	19.189.352	1.606	Çimento	Siirt
192	187	Gülsan Sentetik Dokuma	1.546.859.226	28	*	170.000.000	2.530	Tekstil-konfeksiyon	Gaziantep
193	*	MAN Türkiye	1.538.533.309	*	79.417.520	9.740.626	2.174	Otomotiv	Ankara
194	169	Temsa Global	1.536.152.263	18	*	171.412.414	1.668	Otomotiv	Adana
195	172	Birgi Birleşik Giyim	1.524.982.807	19	5.212.689	416.990.046	17	Dış ticaret	İstanbul
196	182	Erpiliç Entegre Tavukçuluk	1.519.828.519	24	*	45.217.000	2.790	Gıda-içecek	Bolu
197	195	Özdilek AVM ve Tekstil	1.519.612.266	31	16.581.851	*	5.554	Perakende	Bursa
198	150	Akçansa Çimento	1.519.000.715	4	179.711.381	49.784.174	1.094	Çimento	İstanbul
199	*	Odeon Turizm	1.504.033.304	368	6.583.880	392.894.193	757	Turizm	İstanbul
200	171	NEF	1.500.394.000	16	89.520.111	*	414	İnşaat	İstanbul

* Açıklanmadı.



“2017, üretim ve ihracat adetlerimiz, çalışan sayımız, dağıttığımız kâr payı, hisse performansımız dahil pek çok alanda rekorlar yılı oldu.”

HAYDAR YENİGÜN
FORD OTOSAN



(2017 yıl sonu rakamlarına göre)

2017	2016	Firma adı	Ciro (TL)	Değişim (%)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Çalışan sayısı	Sektörü	İli
201	265	Ekinciler Demir Çelik	1.499.054.501	67	156.335.727	106.837.000	668	Demir çelik	İstanbul
202	193	Çimsa Çimento	1.490.579.874	27	295.945.663	153.761.568	1.181	Çimento	Mersin
203	*	Altınbaş Petrol ve Ticaret	1.490.533.212	*	-9.997.187	6.329.168	179	Enerji-petrol	İstanbul
204	*	Eczacıbaşı Tüketim	1.471.525.000	*	*	*	1.154	Hızlı tüketim	İstanbul
205	209	Balpet Petrol Ürünleri	1.471.377.040	38	4.945.097	*	85	Enerji-petrol	İstanbul
206	188	Avek Otomotiv Servis Sanayi	1.467.284.824	22	7.356.989	*	616	Otomotiv	İstanbul
207	185	Eczacıbaşı Yapı	1.461.347.442	21	*	*	3.719	İnşaat	İstanbul
208	206	Ak-pa Tekstil	1.454.375.542	33	*	*	27	Tekstil-konfeksiyon	İstanbul
209	179	Sofra Grup	1.444.811.851	16	43.009.701	*	22.612	Ticaret-hizmet	İstanbul
210	219	Abalıoğlu Yağ	1.433.584.693	37	*	*	*	Gıda-içecek	İzmir
211	168	Koçtaş	1.427.447.099	9	24.817.742	31.855	3.005	Perakende	İstanbul
212	277	Tatmetal Çelik Sanayi	1.424.531.965	70	*	*	*	Metal	İstanbul
213	233	Esan Eczacıbaşı	1.421.095.470	42	*	*	1.573	Maden	İstanbul
214	173	Eser Taahhüt	1.420.348.552	11	171.067.912	39.625	3.913	İnşaat	Ankara
215	232	Petlas Lastik	1.411.896.519	40	98.871.604	168.000.000	3.400	Lastik	Kırşehir
216	224	Autoliv Cankor Otomotiv	1.407.124.090	36	*	144.082.145	2.891	Otomotiv	Kocaeli
217	154	JTI Tütün Ürünleri	1.381.265.771	-1	131.641.234	120.011.710	493	Tütün	İzmir
218	207	Betek Boya	1.381.031.179	27	*	21.785.000	1.085	Kimya	İstanbul
219	225	Mobimark İletişim	1.372.259.578	33	39.052.154	*	52	Tekno perakende	İstanbul
220	*	Kayseri Şeker Fabrikası	1.354.161.228	*	*	*	*	Gıda-içecek	Kayseri
221	230	HP Türkiye	1.353.900.000	33	*	*	*	Bilişim	İstanbul
222	234	Boytaş Mobilya	1.345.546.916	34	171.849.261	18.802.000	3.647	Ağaç-orman	Kayseri
223	213	Ram Dış Ticaret	1.345.095.053	27	17.612.675	128.753.955	27	Dış ticaret	İstanbul
224	291	AE Arma-Elektropanç	1.341.914.157	68	47.549.791	336.499.953	7.809	Elektrik-elektronik	İstanbul
225	146	Arbel Bakliyat	1.341.723.101	-12	*	*	*	Gıda-içecek	Mersin
226	220	Armada Bilgisayar	1.336.963.050	28	16.914.111	*	180	Bilişim	İstanbul
227	200	Aydınlı Hazır Giyim	1.329.385.364	18	229.784.735	66.942.492	3.210	Perakende	İstanbul
228	156	GDZ Enerji Dağıtım	1.314.484.222	-6	260.836.139	*	662	Enerji-petrol	İzmir
229	228	Daikin	1.307.561.939	28	43.086.358	94.926.312	1.135	Makine	İstanbul
230	275	Ravago Petrokimya Üretim	1.306.064.110	52	33.024.409	508.987	504	Enerji-petrol	İstanbul
231	226	Beymen Mağazacılık	1.296.074.255	26	148.537.117	*	1.850	Perakende	İstanbul
232	247	Ceva Lojistik	1.295.422.676	37	*	*	4.574	Lojistik	İstanbul
233	204	Prometeon Turkey	1.292.302.554	17	23.886.777	84.523.866	1.558	Lastik	İstanbul
234	264	Siyam Petrolcülük	1.289.776.406	43	*	*	80	Enerji-petrol	Mersin
235	249	Pro Yem	1.285.083.527	38	126.184.646	47.805	387	Tarım	Bursa
236	*	Tosyalı Filmaşin ve İnş. Demir Üretim	1.267.279.228	*	7.544.858	52.034.240	210	Demir çelik	Hatay
237	259	Yazaki Otomotiv	1.259.340.409	38	*	*	*	Otomotiv	Sakarya
238	*	Akedaş Elektrik Perakende Satış	1.258.688.951	*	*	*	183	Enerji-petrol	Kahramanmaraş
239	198	Nevzat Ecza Deposu	1.258.571.908	11	18.010.042	*	947	İlaç ve ilaç dağıtım	Ankara
240	258	Derindere Turizm Otomotiv	1.257.433.614	38	317.469.004	*	329	Ticaret-hizmet	İstanbul
241	208	Pınar Süt	1.240.050.704	16	40.945.976	45.733.884	1.135	Gıda-içecek	İzmir
242	242	Tuborg	1.235.831.000	28	381.654.000	15.319.178	1.211	Gıda-içecek	İzmir
243	244	SS. Trakya Yağlı Toh. Tarım Koop.	1.230.513.375	28	62.190.493	*	786	Gıda-içecek	Edirne
244	183	Altınmarka Gıda	1.226.295.582	0	*	60.166.396	300	Gıda-içecek	İstanbul
245	287	Kipaş Mensucat	1.224.047.977	51	*	73.512.673	4.704	Tekstil-konfeksiyon	Kahramanmaraş
246	161	Atlas Enerji	1.219.276.679	-11	*	*	384	Enerji-petrol	İstanbul
247	231	Zorluteks Tekstil	1.216.693.270	20	99.358.924	125.396.552	2.961	Tekstil-konfeksiyon	İstanbul
248	205	Indesit Company Beyaz Eşya	1.211.418.703	10	*	272.707.000	1.393	Elektrik-elektronik	İstanbul
249	310	Erser Grup Tarım Ürünleri	1.198.482.433	59	*	*	177	Tarım	Konya
250	282	Palmet Enerji	1.193.535.962	46	*	*	229	Enerji-petrol	İstanbul

* Açıklanmadı.





"2017'de liderliğimizi pekiştirdik ve uluslararası pazarlarda ulaştığımız başarılı konumumuzu da güçlendirdik."

HAKAN BULGURLU
ARÇELİK CEO'SU


vodafone
KATKILARIYLA

(2017 yıl sonu rakamlarına göre)

2017	2016	Firma adı	Ciro (TL)	Değişim (%)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Çalışan sayısı	Sektörü	İli
251	269	Sur Yapı Endüstri	1.190.145.230	35	*	*	*	İnşaat	İstanbul
252	273	Beyçelik Gestamp Kalıp	1.182.866.530	36	*	54.236.666	2.277	Otomotiv	Bursa
253	*	Eti Soda	1.181.199.592	*	*	150.018.000	620	Maden	Ankara
254	227	Enerji Petrol Ürünleri Pazarlama	1.180.198.495	15	10.922.367	180.087.000	99	Enerji-petrol	İstanbul
255	255	Tusaş Motor Sanayi	1.179.677.704	28	257.275.692	268.000.000	2.099	Savunma	Eskişehir
256	297	*	1.179.656.690	50	*	229.949.035	1.880	Otomotiv	İstanbul
257	246	Prysmian Kablo	1.176.349.873	23	7.701.822	87.378.291	470	Elektrik-elektronik	Bursa
258	295	Lenovo	1.174.350.000	48	*	*	*	Bilişim	İstanbul
259	260	Sarten Ambalaj	1.172.752.546	29	57.138.163	80.624.320	2.792	Kağıt ve ambalaj	İstanbul
260	218	Doğa Koleji	1.165.000.000	11	156.000.000	*	13.500	Eğitim	İstanbul
261	216	Delphi Automotive Systems	1.160.796.449	10	*	183.932.000	*	Otomotiv	İstanbul
262	239	Aksa Jeneratör	1.154.194.411	19	99.961.347	161.411.082	1.094	Makine	İstanbul
263	212	Altunkaya İnşaat Nakliyat	1.148.767.142	8	10.717.206	230.989.754	250	Ticaret-hizmet	Gaziantep
264	240	Hidromek Hidrolik ve Mekanik Mak.	1.147.061.286	18	330.908.437	90.468.656	1.739	Makine	Ankara
265	262	Fasdat Gıda Dağıtım	1.146.985.830	27	32.207.446	2.830.163	331	Lojistik	İstanbul
266	283	Merinos Halı	1.130.267.556	39	133.150.076	83.409.000	3.070	Tekstil-konfeksiyon	Gaziantep
267	429	Asil Çelik Sanayi	1.125.973.516	107	*	86.377.000	970	Demir çelik	Bursa
268	238	Netaş	1.122.265.684	16	40.189.648	89.816.076	2.271	Telekom	İstanbul
269	356	Özkan Demir Çelik	1.115.526.283	69	*	86.162.314	703	Demir çelik	İzmir
270	252	TGS Yer Hizmetleri	1.110.642.889	20	104.434.048	*	12.497	Ulaştırma	İstanbul
271	250	Vitra Karo	1.109.843.404	20	*	*	2.296	Cam-seramik	İstanbul
272	248	Raintrade Petrokimya	1.106.882.176	18	11.335.284	293.404.687	11	Dış ticaret	İstanbul
273	375	Korteks Mensucat	1.104.594.798	79	11.707.920	40.416.667	2.065	Tekstil-konfeksiyon	Bursa
274	257	Kaleseramik Çanakkale Kalebodur	1.104.072.023	21	*	*	*	Cam-seramik	İstanbul
275	288	Merkez Çelik Sanayi ve Ticaret	1.092.656.740	35	42.110.820	24.109.000	2.378	Ağaç-orman	Kayseri
276	322	Modern Oluklu Mukavva Ambalaj	1.089.383.356	50	*	7.911.502	1.212	Kağıt ve ambalaj	İstanbul
277	290	Yayla Agro Gıda	1.082.088.291	36	28.702.497	80.380.858	548	Gıda-içecek	Ankara
278	*	Indorama Ventures Çorlu Pet	1.077.521.350	*	25.516.949	*	*	Kimya	Tekirdağ
279	236	Tat Gıda	1.074.034.710	9	64.725.443	26.029.694	1.056	Gıda-içecek	İstanbul
280	324	Componenta Dökümcülük	1.066.330.776	47	77.192.461	228.555.493	2.428	Otomotiv	Bursa
281	303	Mars Lojistik	1.059.563.875	37	*	147.038.126	1.300	Lojistik	İstanbul
282	278	Sanko Dış Ticaret	1.055.322.359	27	*	264.104.546	17	Dış ticaret	Gaziantep
283	215	Aves Enerji Yağ ve Gıda	1.051.484.016	-1	10.146.503	65.953.984	316	Gıda-içecek	Mersin
284	338	Oba Makarna	1.048.933.916	51	96.967.820	137.775.991	750	Gıda-içecek	Gaziantep
285	270	Borsa İstanbul	1.047.418.000	19	541.565.000	663.115	960	Borsa	İstanbul
286	343	Eti Alüminyum	1.047.133.684	53	*	*	*	Metal	Konya
287	*	Keskinoğlu Tavukçuluk	1.041.266.860	*	*	50.816.000	*	Gıda-içecek	Manisa
288	261	Memorial Sağlık Grubu	1.038.107.129	14	-78.177.048	*	6.500	Hastane	İstanbul
289	*	İpek Doğal Enerji	1.036.699.000	*	627.732.000	6.475.068	2.579	Enerji-petrol	Ankara
290	*	Koza Madencilik	1.033.528.000	*	638.050.000	*	2.431	Ağaç-orman	Ankara
291	296	Hema Endüstri	1.028.273.777	30	1.604.359	152.164.465	2.236	Otomotiv	İstanbul
292	284	Has Otomotiv Yatırım	1.023.579.928	26	8.645.747	*	300	Otomotiv	İstanbul
293	339	Öznur Kablo	1.020.204.354	47	*	1.154.000	320	Elektrik-elektronik	İstanbul
294	353	Anel Elektrik	1.015.757.257	50	68.035.329	*	3.731	Elektrik-elektronik	İstanbul
295	300	Plasmar Plastik ve Kimya	1.012.497.522	29	14.089.752	1.104.288	28	Plastik	İstanbul
296	355	Torunlar Gıda	1.009.522.967	51	*	*	200	Gıda-içecek	İstanbul
297	329	Kocaer Haddecilik	1.008.121.485	43	11.624.814	138.672.952	863	Demir çelik	Denizli
298	345	Üniteks Tekstil Gıda	1.005.509.817	47	*	143.244.000	397	Tekstil-konfeksiyon	İzmir
299	254	Nuh Çimento	1.002.472.078	9	157.070.036	26.710.240	1.303	Çimento	İstanbul
300	314	Omsan Lojistik	1.000.370.408	35	44.577.955	45.974.547	1.536	Lojistik	İstanbul

* Açıklanmadı.

500



"Erdemir, 2017'de yüksek kapasite kullanımı ve artan verimliliğiyle büyümeye devam etti; operasyonel ve mali sonuçları, artan ihracatıyla ülke ekonomisine katkısını artırdı."

TOKER ÖZCAN
ERDEMİR YKB VEKİLİ VE MURAHHAS AZA



(2017 yıl sonu rakamlarına göre)

2017	2016	Firma adı	Ciro (TL)	Değişim (%)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Çalışan sayısı	Sektörü	İli
301	223	Cargill Tarım ve Gıda	1.000.360.954	-4	73.649.954	11.715.000	582	Tarım	İstanbul
302	*	Atakaş Çelik Sanayi	1.000.292.231	*	*	115.599.000	*	Demir çelik	Hatay
303	308	Balsu Gıda	997.608.691	32	*	200.832.000	*	Gıda-içecek	Sakarya
304	313	Mersin Uluslararası Liman İşlet.	995.151.119	34	377.136.469	*	1.844	Lojistik	Mersin
305	496	Temsa İş Makinaları	991.123.337	114	*	17.892.596	192	Makine	İstanbul
306	286	İmbat Madencilik	988.120.071	22	211.336.807	*	5.948	Maden	Manisa
307	280	Koç Sistem	980.801.442	19	*	*	1.347	Bilişim	İstanbul
308	*	Koza Altın İşletmeleri	967.560.000	*	685.920.000	*	1.228	Maden	İzmir
309	272	Grid Solutions Enerji	964.095.438	11	10.464.034	147.339.000	919	Enerji-petrol	Kocaeli
310	279	Anadolu Isuzu	963.126.462	16	-68.292.697	63.159.635	871	Otomotiv	Kocaeli
311	350	Toyota Boshoku Türkiye Otomotiv	961.192.090	41	*	12.771.000	1.221	Otomotiv	Sakarya
312	274	Doğuş Çay ve Gıda Maddeleri	955.322.360	10	*	3.108.000	1.900	Gıda-içecek	Ordu
313	476	Tosyalı Demir Çelik	954.687.378	97	*	92.338.212	317	Demir çelik	Hatay
314	306	Karsan Otomotiv	953.186.497	24	2.263.941	111.512.274	1.007	Otomotiv	Bursa
315	312	Korozo Ambalaj	952.562.449	28	*	*	1.083	Kağıt ve ambalaj	İstanbul
316	*	Çoruh Elektrik Perakende Satış	950.982.651	*	12.549.376	*	113	Enerji-petrol	Trabzon
317	316	CMS Jant ve Makine San.	948.823.644	28	119.990.408	143.354.924	1.789	Otomotiv	İzmir
318	326	Oracle Bilgisayar	940.000.000	32	*	*	300	Bilişim	İstanbul
319	391	Şirikçioğlu Mensucat	939.384.848	58	*	*	1.611	Tekstil-konfeksiyon	Kahramanmaraş
320	410	Eti Krom	938.735.664	63	555.018.174	*	691	Maden	Elazığ
321	*	İstanbul Denizcilik Gemi İnşa	933.177.381	*	*	2.789.000	211	Gemi inşa	İstanbul
322	115	Aksa Elektrik	933.128.131	-51	*	*	42	Enerji-petrol	İstanbul
323	405	Sadık Otomotiv Akaryakıt Ev Aletleri	931.982.121	61	8.034.580	*	95	Otomotiv	Denizli
324	318	Kılıç Deniz Ürünleri	930.653.558	27	98.380.695	141.087.000	1.491	Gıda-içecek	Muğla
325	293	Noksel Çelik Boru	927.580.299	17	*	*	778	Demir çelik	Ankara
326	301	Assan Hanil Otomotiv	926.811.659	19	*	1.327.000	952	Otomotiv	Kocaeli
327	371	Meeting Point IQ	926.117.046	47	15.503.755	251.180.512	316	Turizm	İstanbul
328	*	U.N. RO-RO İşletmeleri	924.765.475	*	*	*	595	Lojistik	İstanbul
329	304	DYO Boya Fabrikaları	923.679.065	19	-8.409.656	13.764.525	1.104	Kimya	İzmir
330	337	Bursa Çimento	922.013.254	33	116.350.604	59.147.580	1.010	Çimento	Bursa
331	334	Tırsan Treyler	921.811.909	32	*	166.425.034	663	Otomotiv	Sakarya
332	336	Ege Profil	918.871.588	32	73.098.279	38.751.888	1.106	Plastik	İzmir
333	327	Çelebi Hava Servisi	917.789.663	29	107.383.470	*	*	Ulaştırma	İstanbul
334	*	Akfel Enerji	915.054.939	*	-38.228.976	*	10	Enerji-petrol	İstanbul
335	276	Beşler Makarna	912.452.376	8	11.178.487	191.453.000	400	Gıda-içecek	Gaziantep
336	364	Hasçelik Kablo	908.381.412	41	*	*	*	Elektrik-elektronik	Kayseri
337	369	Mutlu Akü	905.905.467	43	*	*	950	Makine	İstanbul
338	307	Şölen Çikolata Gıda	902.361.400	18	*	123.600.000	1.509	Gıda-içecek	Gaziantep
339	*	Ege Çelik	900.304.933	96	*	25.860.000	559	Demir çelik	İstanbul
340	411	Gen İlaç ve Sağlık Ürünleri	897.017.814	56	*	*	320	İlaç ve ilaç dağıtım	Ankara
341	333	AGT Ağaç Sanayi	895.048.416	28	*	86.791.985	860	Ağaç-orman	Antalya
342	390	Asf Otomotiv	894.942.710	51	2.612.654	*	510	Otomotiv	İstanbul
343	298	STFA Deniz İnşaatı İnşaat	894.702.251	13	*	245.493.827	3.188	İnşaat	İstanbul
344	437	Farba Otomotiv	892.459.627	69	*	57.129.878	1.591	Otomotiv	Kocaeli
345	*	Galeri Kristal Turizm İnşaat	891.672.521	*	*	1.289.690	7.920	Turizm	Antalya
346	341	FNSS Savunma Sistemleri	888.770.000	29	83.841.000	200.381.005	942	Savunma	Ankara
347	358	Mescier Demir Çelik	888.100.309	35	64.377.904	72.453.675	379	Demir çelik	Karabük
348	241	ADM Elektrik Dağıtım	887.604.191	-8	101.597.148	*	528	Enerji-petrol	Denizli
349	*	OMV Samsun Elektrik Üretim	883.959.753	*	*	*	*	Enerji-petrol	İstanbul
350	309	Bursa Gaz	880.948.972	16	*	*	248	Enerji-petrol	Bursa

* Açıklanmadı.



"2017, genel anlamda hedeflerimize ulaştığımız, ülkemize, iş ortaklarımıza ve çalışanlarımıza değer katmaya devam ettiğimiz bir yıl oldu."

TURAN ERDOĞAN
VESTEL ŞİRKETLER GRUBU İCRA KURULU BAŞKANI



(2017 yıl sonu rakamlarına göre)

2017	2016	Firma adı	Ciro (TL)	Değişim (%)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Çalışan sayısı	Sektörü	İli
351	294	Pirelli Otomobil Lastikleri	874.774.390	11	16.596.240	121.235.569	512	Lastik	İstanbul
352	479	Kayseri Elektrik Perakende Satış	874.050.839	84	*	*	92	Enerji-petrol	Kayseri
353	384	Yeşim Satış Mağazaları	869.175.476	45	*	185.279.515	62	Perakende	Bursa
354	302	Çimentaş	868.945.000	12	40.953.000	14.249.315	885	Çimento	İzmir
355	376	Resinex-BMY Plastik Kimya	868.559.923	42	*	*	37	Plastik	İstanbul
356	*	METRO İstanbul	859.736.713	*	6.184.038	*	2.639	Ulaştırma	İstanbul
357	311	Yunus Market İşletmeleri	858.530.348	15	*	*	3.200	Perakende	Ankara
358	397	Seval Kablo	851.244.092	45	*	*	*	Metal	Denizli
359	451	Melike Tekstil	850.060.178	65	25.559.086	2.294.236	1.806	Tekstil-konfeksiyon	Gaziantep
360	385	Olmuksan IP	848.186.881	41	14.104.949	12.125.312	998	Kağıt ve ambalaj	İstanbul
361	441	Durmazlar Makine Sanayi	846.030.917	61	98.594.011	96.944.923	*	Makine	Bursa
362	389	Hasçelik Sanayi	845.123.111	42	*	42.227.000	*	Demir çelik	İstanbul
363	347	Bifa Bisküvi	844.948.775	24	*	72.839.000	3.193	Gıda-içecek	Karaman
364	374	Ascendum Makine	840.601.000	36	*	*	158	Ticaret-hizmet	İstanbul
365	396	Corendon Airlines	828.575.916	41	5.395.351	222.673.597	511	Ulaştırma	Antalya
366	325	Enka Pazarlama	826.467.863	15	88.296.511	10.184.152	199	Makine	İstanbul
367	400	İlhan Demir Çelik ve Boru	826.342.359	42	*	46.909.000	208	Demir çelik	Adana
368	299	İntema	824.609.667	5	-25.518.046	*	350	İnşaat	İstanbul
369	*	RWE&Turcas Güney Elektrik Üretimi	823.289.519	*	-39.277.658	*	60	Enerji-petrol	Ankara
370	363	Menderes Tekstil	818.816.025	27	57.577.724	181.579.840	3.678	Tekstil-konfeksiyon	İzmir
371	331	Lidersan Sağlık ve Gıda Ürünleri	816.769.366	16	22.968.174	989.941	1.054	Gıda-içecek	Gaziantep
372	319	Yudum Gıda	816.093.682	12	17.234.379	*	*	Gıda-içecek	İstanbul
373	305	Progıda Tarım Ürünleri	815.481.383	6	13.462.379	183.735.525	1.147	Gıda-içecek	İstanbul
374	335	ISS Tesis Yönetim Hizmetleri	812.329.874	17	45.905.103	*	22.900	Ticaret-hizmet	İstanbul
375	323	Erikli Dağıtım ve Pazarlama	808.587.884	11	71.935.458	*	636	Gıda-içecek	Bursa
376	266	Sanko Pazarlama	807.287.045	-10	*	*	84	Tekstil-konfeksiyon	Gaziantep
377	428	Norm Cıvata	806.399.946	48	92.949.952	97.295.575	686	Metal	İzmir
378	427	Aktaş Dış Ticaret	801.643.218	47	*	*	81	Dış ticaret	İstanbul
379	495	Kipaş Kağıt Sanayi İşletmeleri	801.417.266	73	*	65.279.718	680	Kağıt ve ambalaj	Karamanmaraş
380	340	Deva Holding	800.295.112	16	*	*	2.036	İlaç ve ilaç dağıtım	İstanbul
381	352	Aşkale Çimento	796.689.647	17	*	4.256.000	1.119	Çimento	Erzurum
382	346	Başhan Tarımsal Ürünler	796.083.357	17	29.647.772	68.928.000	302	Tarım	Mersin
383	463	Yataş	795.685.790	58	84.182.820	15.095.749	2.368	Tekstil-konfeksiyon	Kayseri
384	382	Durak Fındık	794.824.751	31	5.519.672	132.880.513	787	Gıda-içecek	Ordu
385	*	Net Haddecilik	787.961.812	*	*	9.266.000	*	Demir çelik	Hatay
386	367	Boyteks Tekstil	782.422.269	23	*	132.396.000	1.796	Tekstil-konfeksiyon	Kayseri
387	210	Sera Yapı Endüstri	779.229.557	-27	93.608.246	*	458	İnşaat	İstanbul
388	368	Tekzen Ticaret	776.829.430	22	10.327.538	*	2.708	Perakende	İstanbul
389	281	Çelikler Seyitömer Elektrik Üretimi	774.530.360	-5	*	*	846	Elektrik-elektronik	Kütahya
390	342	Aynes Gıda	773.664.668	12	*	9.844.000	1.062	Gıda-içecek	Denizli
391	332	Teklas Kauçuk	773.555.232	11	*	*	*	Otomotiv	Kocaeli
392	349	Aunde Teknik Tekstil	770.531.037	13	138.410.002	199.913.836	2.770	Otomotiv	Bursa
393	380	Reysaş Lojistik	767.971.040	33	-29.858.836	*	850	Lojistik	İstanbul
394	354	Perfetti Van Melle Gıda	766.355.519	14	*	153.990.281	1.020	Gıda-içecek	İstanbul
395	407	Adopen Plastik	764.391.449	33	12.425.467	69.228.053	1.425	Plastik	Antalya
396	*	Fırat Elektrik Perakende Satış	762.886.697	*	18.920.792	*	84	Enerji-petrol	Elazığ
397	*	Garanti Koza İnşaat	761.579.000	70	*	*	369	İnşaat	İstanbul
398	445	Mondi Tire Kutsan	761.509.030	46	22.253.514	*	803	Kağıt ve ambalaj	İzmir
399	470	*	760.515.052	55	*	160.959.000	*	Otomotiv	Kocaeli
400	401	Gedik Tavukçuluk	760.312.663	31	*	*	*	Gıda-içecek	Uşak

* Açıklanmadı.



"2017, vergi rekortmenliğimiz ve sosyal sorumluluk projelerimizle iyi bir kurumsal vatandaş olarak da ülkemizin geleceğine yatırım yaptığımız bir yıl oldu."

SÜER SÜLÜN
MERCEDES-BENZ TÜRK İCRA KURULU BAŞKANI



vodafone
KATKILARIYLA

(2017 yıl sonu rakamlarına göre)

2017	2016	Firma adı	Ciro (TL)	Değişim (%)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Çalışan sayısı	Sektörü	İli
401	359	Medicana Sağlık Grubu	760.084.681	17	84.806.211	6.693.782	6.000	Hastane	İstanbul
402	*	Sıddık Kardeşler Haddecilik	757.019.113	191	-12.553.380	*	325	Demir çelik	İstanbul
403	431	Koruma Klor Alkali	755.525.690	40	201.776.873	6.357.000	534	Kimya	Kocaeli
404	*	Mega Metal Sanayi	753.940.931	71	12.561.595	104.344	500	Metal	İstanbul
405	377	Sedaş Sakarya Elektrik Dağıtım	749.477.000	22	120.409.000	*	1.654	Enerji-petrol	Kocaeli
406	478	Kardemir Haddecilik	747.363.502	56	20.817.302	113.521.000	351	Demir çelik	Denizli
407	370	Tadım Gıda	745.713.904	18	*	*	598	Gıda-içecek	İstanbul
408	418	Çimko Çimento	741.317.070	33	*	40.852.608	891	Çimento	Gaziantep
409	436	Şireci Tekstil	739.974.303	40	25.039.824	18.971.000	2.701	Tekstil-konfeksiyon	Gaziantep
410	473	Nexans İletişim Endüstri	738.893.773	51	*	122.471.244	494	Bilişim	İstanbul
411	392	Şık Makas Giyim	738.767.311	25	*	184.933.000	2.772	Tekstil-konfeksiyon	İstanbul
412	421	Farplas Oto Yedek Parçaları	736.999.338	33	45.612.536	18.000.000	1.700	Otomotiv	İstanbul
413	*	Safi Katkı Yakıt	732.655.565	76	7.817.446	2.150.000	350	Ticaret-hizmet	İstanbul
414	469	Candy Hoover Euroasia Ev Gereçleri	730.217.761	49	*	*	60	Elektrik-elektronik	İstanbul
415	328	Tersan Tersanecilik	725.833.198	3	90.971.029	193.034.202	397	Gemi inşa	Yalova
416	348	Hewlett-Packard Enterprise	725.000.000	6	*	*	*	Bilişim	İstanbul
417	386	Votorantim Çimento	723.920.136	21	*	*	813	Çimento	Ankara
418	434	Koçak Farma İlaç ve Kimya	721.676.953	36	*	*	*	İlaç ve ilaç dağıtım	İstanbul
419	383	Kent Gıda	719.923.753	19	49.886.463	61.818.616	1.125	Gıda-içecek	Kocaeli
420	442	Altın Ateş Kimya	719.818.524	38	24.902.038	21.421.696	48	Kimya	Hatay
421	373	Çekok Gıda	718.433.472	15	10.386.437	2.624.954	400	Gıda-içecek	İstanbul
422	*	Çebitaş Demir Çelik	714.971.562	*	61.216.484	*	357	Demir çelik	İstanbul
423	435	Mutlu Makarnacılık	709.734.378	34	6.535.515	104.843.000	370	Gıda-içecek	Gaziantep
424	357	Naksan Plastik	708.770.003	8	73.539.836	41.639.000	1.932	Plastik	Gaziantep
425	497	Çamsan Ağaç Sanayi	708.138.479	53	-40.222.747	10.444.377	754	Ağaç-orman	Ordu
426	417	Beyaz Filo Oto Kiralama	707.347.068	26	18.133.331	*	149	Ticaret-hizmet	Ankara
427	419	Karsan Karadeniz Kimya	705.286.659	27	*	*	1.200	Lojistik	İstanbul
428	440	Ruha Elektrik	702.899.103	34	*	*	21	Elektrik-elektronik	İstanbul
429	453	Gümüşdoğa Su Ürünleri Üretim	697.351.019	36	108.001.888	77.395.000	1.212	Gıda-içecek	Muğla
430	408	Pirim Gıda ve Meşrubat	696.897.889	21	646.943	*	340	Gıda-içecek	İstanbul
431	362	Reis RS Enerji Elektrik	696.199.573	8	*	*	400	Enerji-petrol	Ankara
432	*	Garanti Filo Yönetim Hizmetleri	693.943.412	*	*	*	104	Otomotiv	İstanbul
433	*	CYE Petrol	693.731.379	74	*	*	21	Enerji-petrol	İstanbul
434	361	Adese Alışveriş Merkezleri	693.500.599	7	54.187.770	*	2.356	Perakende	Konya
435	321	Yatağan Termik Enerji Üretim	692.997.223	-5	-191.066.424	*	930	Enerji-petrol	Denizli
436	395	Batıçim Batı Anadolu Çimento	687.516.471	17	-26.422.508	*	1.098	Çimento	İzmir
437	*	Bereket Elektrik Tedarik	684.394.416	*	-4.443.495	*	13	Enerji-petrol	Denizli
438	455	CMS Jant Sanayi	683.955.453	34	19.266.638	163.927.700	1.543	Otomotiv	İzmir
439	243	*	683.017.858	-29	20.077.153	35.906.000	330	Gıda-içecek	İzmir
440	485	Çınar Boru Profil	680.059.461	45	*	*	*	Demir çelik	Zonguldak
441	*	Beyteks Tekstil	679.893.008	74	*	14.090.000	1.415	Tekstil-konfeksiyon	Adana
442	*	Odak İnşaat	674.493.020	50	*	*	879	İnşaat	İstanbul
443	*	Kipaş Pazarlama ve Ticaret	673.379.091	57	*	167.297.882	67	Dış ticaret	Kahramanmaraş
444	267	Gemlik Gübre	670.535.605	-25	143.773.509	16.628.074	517	Gübre	Bursa
445	409	Hugo Boss Tekstil	670.034.602	16	28.303.426	170.830.810	3.885	Tekstil-konfeksiyon	İzmir
446	*	Acarlar Ticaret Sanayi	665.713.756	44	4.224.161	*	389	Gıda-içecek	Muğla
447	424	Eroğlu Giyim	665.191.792	22	*	*	*	Tekstil-konfeksiyon	İstanbul
448	456	Hastavuk Gıda Tarım Hayvancılık	662.377.445	30	*	37.469.000	1.718	Tarım	Bursa
449	447	Sırmagrup İçecek	659.082.497	27	*	*	*	Gıda-içecek	Bursa
450	*	Gazi Metal	658.573.490	74	*	60.156.000	279	Metal	Kocaeli

* Açıklanmadı.





“Performasını her yıl daha yukarı taşıyan Petkim, 2017 yılında ulaştığı kapasite kullanımı, üretim, satış ve ihracat seviyeleriyle rekorlara imza attı.”

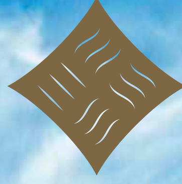
ANAR MAMMADOV
PETKİM GENEL MÜDÜRÜ



(2017 yıl sonu rakamlarına göre)

2017	2016	Firma adı	Ciro (TL)	Değişim (%)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Çalışan sayısı	Sektörü	İli
451	398	Reka Bitkisel Yağlar	656.204.392	13	*	*	*	Tarım	İstanbul
452	315	Taha Kargo Dış Ticaret	655.408.842	-11	*	*	190	Lojistik	İstanbul
453	*	Elvan Gıda	655.092.493	52	*	*	*	Gıda-içecek	İstanbul
454	486	Polibak Plastik Film Sanayi	652.732.372	40	*	*	*	Plastik	İzmir
455	446	Vakko	652.677.007	25	49.514.221	432.400	1.819	Perakende	İstanbul
456	366	Pınar Entegre Et ve Un	652.520.954	2	55.996.685	7.048.116	860	Gıda-içecek	İzmir
457	468	BTA Havalimanları Yiy. ve İç. İşlet.	651.721.000	32	29.786.000	5.457.202	3.696	Gıda-içecek	İstanbul
458	*	Sarbak Metal	651.063.674	56	45.308.374	64.891.000	253	Metal	İstanbul
459	*	Altur Turizm	649.176.214	*	-10.216.359	*	2.184	Ulaştırma	İstanbul
460	379	Elita Gıda	648.025.034	6	*	*	175	Gıda-içecek	Adana
461	399	Tankar Oto Petrol Kimya	646.653.287	11	14.046.065	*	470	Enerji-petrol	İzmir
462	387	Horoz Lojistik	645.261.227	8	26.614.326	23.000.000	861	Lojistik	İstanbul
463	406	Alsim Alarko Sanayi Tesisleri	642.310.997	11	*	*	1.940	İnşaat	Kocaeli
464	*	Lila Kağıt Sanayi	642.057.112	189	29.381.261	87.500.000	893	Kağıt ve ambalaj	İstanbul
465	480	Süper Film Ambalaj	640.954.741	35	*	12.027.182	583	Kağıt ve ambalaj	Gaziantep
466	*	Kansai Altan Boya	639.594.964	42	*	30.153.603	826	Kimya	İzmir
467	*	Otoyol Yatırım ve İşletme	638.593.359	*	444.960.771	*	35	İnşaat	Ankara
468	351	Avnet Technology	637.689.163	-6	*	272.757	85	Bilişim	Gaziantep
469	*	Ağır Haddecilik	637.378.492	58	35.246.127	48.351.000	280	Demir çelik	Kocaeli
470	494	Yeşim Tekstil	637.331.594	37	50.381.647	137.468.330	*	Tekstil-konfeksiyon	Bursa
471	*	Bereket Enerji	637.242.138	53	-80.352.675	*	941	Enerji-petrol	Denizli
472	*	Abdioğulları Plastik ve Ambalaj	633.631.525	38	65.966.281	54.159.105	1.101	Plastik	Adana
473	490	Çelikler Orhaneli Tunçbilek Elekt. Üret.	630.542.757	36	*	*	1.392	Enerji-petrol	Ankara
474	498	Selçuk İplik	629.471.148	36	19.348.759	49.198.233	1.318	Tekstil-konfeksiyon	Gaziantep
475	*	Tufan Endüstri Demir Çelik	628.149.740	*	1.329.535	3.272.000	135	Demir çelik	Hatay
476	378	Aras Elektrik Dağıtım	621.444.933	1	100.604.563	*	1.658	Enerji-petrol	Erzurum
477	*	Akdeniz Pe-Tur Turizm Seyahat Acent.	620.919.010	*	1.723.294	*	71	Turizm	İstanbul
478	*	Emas Makine Sanayi	620.082.606	*	*	*	*	Makine	Manisa
479	*	Sarda Dağıtım ve Ticaret	619.490.278	80	4.748.910	4.796.479	13	Metal	İstanbul
480	*	Arpaş İhracat İthalat ve Pazarlama	617.867.449	36	*	164.027.000	*	Kuyum	İstanbul
481	449	Odaş Elektrik Üretim	614.529.928	19	-63.325.239	*	726	Enerji-petrol	İstanbul
482	*	Çalık Denim	611.399.000	42	6.816.000	61.521.000	1.925	Tekstil-konfeksiyon	İstanbul
483	365	Balıkesir Elektromekanik	609.724.885	-5	3.265.451	71.366.839	1.104	Enerji-petrol	Balıkesir
484	*	Innova Bilişim Sistemleri	609.456.102	*	*	*	1.311	Bilişim	İstanbul
485	433	Hasmer Otomotiv Yatırım	609.404.924	14	-5.364.289	*	195	Otomotiv	Düzce
486	481	Harput Tekstil	607.838.510	28	60.002.784	7.123.198	1.573	Tekstil-konfeksiyon	Bursa
487	*	Mem Tekstil	606.340.613	35	70.610.413	26.601.321	2.083	Tekstil-konfeksiyon	Kahramanmaraş
488	*	Göknur Gıda	605.657.262	41	*	89.031.000	415	Gıda-içecek	Ankara
489	482	Elif Plastik	605.178.777	28	58.049.331	72.773.184	956	Plastik	İstanbul
490	*	Kayseri Metal Center Sanayi	601.151.776	94	64.259.158	27.182.000	300	Metal	Kayseri
491	*	Doğtaş Kelebek Mobilya	600.165.348	52	20.916.198	12.785.240	1.495	Ağaç-orman	Çanakkale
492	153	Eczacıbaşı İlaç	597.909.000	-58	*	*	477	İlaç ve ilaç dağıtım	İstanbul
493	*	Yiğit Akü Malzemeleri Nakliyat	597.075.112	52	8.713.828	97.440.921	700	Otomotiv	Ankara
494	443	Gelecek Otomotiv	595.555.384	14	5.947.884	*	269	Otomotiv	Diyarbakır
495	412	Çimtaş Boru İmalatı	594.398.150	4	*	132.245.000	1.115	İnşaat	Bursa
496	372	Doğan Dağıtım	593.964.114	-5	*	500.387	260	Ticaret-hizmet	İstanbul
497	488	Akdeniz Kimya	592.928.123	27	*	24.493.000	*	Kimya	İzmir
498	560	İnci GS Yuasa Akü	592.702.749	46	*	63.251.860	696	Otomotiv	Manisa
499	414	Dünya Uluslararası Mücevher	592.074.927	5	*	*	*	Kuyum	İstanbul
500	*	Arslan Alüminyum	592.038.049	94	6.422.407	24.500.000	484	Metal	İstanbul

* Açıklanmadı.



ELEMENTS
YALIKAVAK



EAA EMRE AROLAT ARCHITECTURE

Dünyaca ünlü mimarımız **Emre Arolat** imzalı,
sıra dışı bir mimariye sahip proje, Akdeniz florasıyla kusursuz bütünlükte,
doğayla iç içe hayat buluyor...

 www.elementsbodrum.com



ELEMENTS
YALIKAVAK

Birbirlerinden farklı **23** özel ev, **400** m^2 ile **800** m^2 arasında değişen büyüklükleri, muhteşem **Yalıkavak** manzarasına hakim terasları ve kendine ait özel havuzlarıyla doğaya saygılı, arazinin dokusuna uygun şekilde ahşap, cam ve doğal taşların sentezi ile çoğunluğu birbirini görmeyecek şekilde tasarlandı.

info@elementsbodrum.com | +90 538 401 3 444

TÜPRAŞ 2017'DE CİROSUNU 34,8 MİLYARDAN 53,9 MİLYAR TL'YE taşıdı. Yüzde 55 ciro büyümesi gerçekleştirdi. 2017'in rafinericilik sektörü ve kendileri açısından oldukça iyi bir yıl olduğunu belirten Tüpraş Genel Müdürü İbrahim Yelmenoğlu, 2018'in ise geçen yılı yakalayamayacağı kanısında.

Yelmenoğlu, bu yıl içinde Londra'da ofis açacaklarını ve uluslararası alanda daha fazla büyümeyi hedeflediklerini söylüyor. "Gündemimizde yeni yatırım projeleri var" diyen Yelmenoğlu, 2017'de 180 milyon dolar yatırım yaptıklarını, bu yıl da yapacaklarını yatırım tutarının 240 milyon dolar civarında olacağını belirtiyor. Yelmenoğlu, 2015'te hayata geçirdikleri 3,1 milyar dolarlık fuel oil dönüşüm projesine benzer büyük bir yatırımın da ajandasında olduğunu anlatıyor.

Pek çok büyük proje üzerinde çalıştıklarını söyleyen Yelmenoğlu, Trump'ın İran yaptırımına karşı önümüzdeki dönemde Amerikan petrolünü bile ithal edebileceklerini belirtiyor.

Tüpraş'ta 3 yılını dolduran İbrahim Yelmenoğlu ile şartların hızla değiştiği rafineri pazarında yeni döneme nasıl hazırladıklarını, yeni yatırımlarını konuştuk:

● 2017'yi nasıl geçirdiniz?

■ Geçen yıl finansal neticeler açısından gerçekten çok iyi bir yıldı. Ancak bu durum bizim operasyonel rakamlarımızın iyi olmasının yanında geçen yıl rafinericilik sektörü açısından da oldukça iyi bir yıl olmasından kaynaklandı.

● Sektördeki bu iyileşmeyi bekliyor muydunuz?

■ Evet, bekliyorduk. 2016, özellikle rafinericilik tarihi açısından kötü bir dönemdi. Ancak bu trendin dönmesi gerekiyordu çünkü rafinericilik sezonsal ve konjonktürel olarak değişen bir iş. Bazı yıllar iyi, bazı yıllar kötü olması normal. 2016 tarihi kötü yıllardan bir tanesiydi. Global ekonominin düzelmesi ve yüksek stok seviyelerinin tekrar normal seviyelerine gelmesiyle rafineri kârlılıkları da düzeldi. Böylelikle 2017 tarihi olmasa bile oldukça iyi bir yıldı. Ayrıca Akdeniz rafineri marjı 2017'de 2016'ya kıyasla oldukça iyiydi.

"YURT DIŞINDA BÜYÜYECEĞİZ"

Yıl sonunda açılacak Star Rafinerisi'nden çok fazla etkilenmeyeceklerini söyleyen Tüpraş Genel Müdürü İBRAHİM YELMENOĞLU, "Bölgemizdeki 71 rafineriyle rekabet halindeyiz. İzmir'de yeni bir rafinerinin açılması bizi çok etkilemez" diyor. Ajandasında yeni büyük yatırım projelerinin olduğunu da belirten Yelmenoğlu, bu yıl Londra'da açacakları ofisle uluslararası alanda daha fazla büyümeyi hedeflediklerini söylüyor.

AYÇE TARCAN AKSAKAL ● aaksakal@capital.com.tr
FOTOĞRAFLAR: GÖKHAN ÇELEBİ



"GÜNDE 250 MİLYON VERİYİ ANALİZ EDİYORUZ"

"İKİ DATA ANALİTİK MERKEZİ KURDUK"

Dijital dönüşüme yönelik olarak ODTÜ ve İTÜ'de data analitik merkezleri açtık. Ayrıca Koç Üniversitesi ile proje bazlı çalışıyoruz. Yeni işe aldığımız pek çok arkadaşı da buralarda istihdam ediyoruz.

"TÜPRAŞ'TA 150 BİN SENSÖR VAR"

Rafinericilik ileri teknoloji gerektiren bir iş. Data analitik merkezleri veri güvenliğinden verimliliğin artırılmasına kadar çeşitli projeler üzerinde çalışmalar yapıyor. Tüpraş'ın genelinde 150 binin üzerinde sensör var. Her gün 250 milyon satır veri üretiliyor.

"GÜNDE 250 MİLYON SATIRI İNCELİYORUZ"

Başka bir işletmede böyle zengin veri kaynağı yoktur. Her gün 250 milyon satır verinin birbiriyle ilişkisini inceliyoruz. Bu sayede geçen yıl verimliliğimizde önemli artış olduğunu biliyoruz.



● Marj ne oldu?

■ 2016'da 4 dolar olan Akdeniz rafineri marjı 2017'de 5,3 dolara çıktı. Aynı bölgede faaliyette bulunduğumuz için bizim rakamlarımız da bölgesel marjlara paralel gelişme gösterdi.

● Geçen yıl başka hangi açılardan iyi geçti?

■ Operasyonel olarak da 2017'de oldukça iyiydik. Geçen yıl, dönüşüm ünitelerimizde önemli ve uzun süreli planlı ve plansız duruşumuz yoktu. Bu nedenle kapasite kullanımımız tamdı. Dolayısıyla 2017 hem operasyonel olarak iyi bir yıl geçirmiş olmamız hem de rafinericilik sektörü açısından kâr marjlarının oldukça iyi bir yıl olması nedeniyle iyi finansal neticelere ulaştığımız bir yıl oldu.

● 2018 için beklentiniz nedir?

■ Rafinericilik sektörü 2018'e çok iyi başlamadı. Bu durum bizim ilk çeyrek finansal neticelerimize de yansıdı.

● Neden iyi başlamadı?

■ Bu durum hem rafinericilik sektörünün yıla kötü bir başlangıç yapmasından hem de bizim bazı önemli bakım duruşlarımızın 2018'in ilk çeyreğinde gerçekleştirilmesinden kaynaklandı. 2018'de bu açıdan bir yoğunlaşma oldu. Ancak planlı bakım duruşlarımızı tamamladık. Ayrıca Akdeniz Rafineri marjlarında da yüksek sezon olmasının getirdiği etkiyle toparlanma başladı.

● Toparlanma etkili olur mu? 2018'i 2017'deki gibi iyi neticelerle kapatır mısınız?

■ 2017'ye göre bu yıl rafinericilik açısından çok iyi bir yıl değil. İlk çeyrek itibarıyla bu yılki Akdeniz Rafineri marjları geçen yılın bir dolar altında. Ancak şu anda Akdeniz rafineri marjları açısından oldukça iyi bir dönem yaşıyoruz.

● 2018 rakamları 2017'nin aşağısında mı olur?

■ Ticaret savaşları ve FED kararları global ekonomide özellikle gelişmekte olan piyasalarda bir miktar daha zayıflamaya yol açması 2018 yılı sonuçlarının da etkilenmesine neden olacak.

● Trump'ın İran yaptırımları var. İran'la ilgili yaptırım bekliyor muydunuz?

■ Bu yaptırımlar çok uzun süredir konuşuluyordu. Obama yönetiminden Trump yönetimine geçtikten sonra Trump'ın pek çok söyleminden biri de İran yaptırımlarının tekrar hayata geçirileceği ve anlaşmaların bozulacağıydı. O nedenle çok sürpriz olmadı diyebilirim.

● Yaptırımlar sizi ne kadar etkiler?

■ Rafinericilik uluslararası bir iş…

Bugün İran'dan hiçbir şekilde ham petrol alınamazsa bu sadece bizi etkileyen bir durum olmaz. Bölgedeki rafinerilerin tamamı hatta Uzakdoğu da bundan etkilenir. Çünkü, Çin, İran petrolünün en önemli alıcısı durumunda. Dolayısıyla bu gelişme sadece bizi değil, dünyada rafinericilik sektörünü etkiler.

● İran yaptırımlarına karşı nasıl hazırlık yapıyorsunuz?

■ 2011'de de benzer yaptırım süreçlerinden geçtik. Biz sadece tek kaynaktan ham petrol alan ve boru hattıyla İran'a bağlı olan bir şirket değiliz. Elbette etkilenmemiz kaçınılmaz olur, bu etkiyi en aza indirecek önlemleri alacak imkanlara ve tecrübeye sahibiz.

● İran olmazsa hangi alternatifler öne çıkar?

■ Geçen yıl 14 farklı ülkeden 25 farklı türde ham petrol ithal etmişiz. Bunun içinde Kolombiya ve Kanada bile var. Ayrıca Amerika ham petrolünü sürekli takip ediyoruz. Türkiye'ye getirmek ekonomik olursa Amerikan petrolünü bile ithal edebiliriz.

● Tüpraş'taki 3'üncü yılınızda gündeminizde hangi konular var?

■ Zamanımın üçte birini emniyetle ilgili konulara ayırıyorum. Düzenli olarak emniyet ve operasyonel konulara ilişkin toplantılar gerçekleştiriyoruz. 2018'de en fazla önem verdiğimiz konular ise dijital dönüşüm ve girişimcilik oldu. Pek çok yeni yatırım fikrimiz var. Yeni yatırım fikirlerine ciddi biçimde zaman ayırıyorum.

● Yeni yatırım fikirleri neler?

■ Geçen yıl önemli kararları almamızı sağlayan bir yıl oldu. Güçlü finansal neticeler de yatırım planlarını gözden geçirmemiz konusunda oldukça destek oldu. Eğer 2017'de güçlü finansal neticeler elde edemeseydik yaptığımız fizibitelerde bu kadar rahat olamazdık.

Hala üzerinde çalıştığımız yatırım projelerimiz var. Bu yatırım projelerimizi de hayata geçirmek için gerekli adımları atıyoruz.

● Bu yıl, ne kadar yatırım yapacaksınız?

■ 2017'deki yatırım tutarımız 180 milyon dolar civarında. 2018 için planladığımız yatırım



"KUR ARTIŞI OLUMSUZ ETKİLİYOR"

KUR ETKİSİ NASIL AZALTILIYOR?

Kısa vadede dolar kurunun hızlı yükselmesi bizi de olumsuz olarak etkiliyor. Ancak stoklarımızı yeni kurlarla fiyatlayıp sattığımızda bu etkiyi gidermiş oluyoruz. Ayrıca daha az etkilenmek için çeşitli türev enstrümanları kullanıyoruz.

"RİSK DEPARTMANI KURDUK"

Kurumsal risk departmanımız mevcut. Kur risklerinden korunmak için türev enstrümanları kullanıyoruz. Bizi rafineri marjının çok esnek olmasından ya da çok olumsuz yöne gitmesinden koruyacak şekilde bazı ürünlerin kâr marjlarını da hedge ediyoruz. Ayrıca stok riskinden korunmak için stoklarımızı hedge politikamız var. Bu politikalar çerçevesinde kur, kâr ve emtia stok riskini yönetiyoruz.

"2019'DA TALEP AZALABİLİR"

Ham petrol fiyatı 40'tan ortalamada 70 dolarların üzerine çıktı. Bu durum sektörde talebi de baskılıyor. 2017'deki talep büyümesi yaklaşık 1,6 milyon varil gün iken bu yıl beklenen 1,4 milyon varil gün.

"BÜYÜME BASKILANACAK"

Dolardaki artış nedeniyle talebin azalması dünyanın genel ekonomik büyümesi üzerinde baskı oluşturuyor. Bu nedenle Trump bir taraftan İran'a yaptırım uygulamak istiyor bir taraftan da ham petrol fiyatlarının çok fazla yükselmesini istemiyor. Çünkü bu durum ekonomi üzerinde baskı oluşturacak.

Türkiye'yi kendin yap kültürüyle
tanıştıran ilk mağazayla

EN KÖKLÜ

59 ilde 138 mağazayla

EN YAYGIN

%100 yerli sermayeli

EV GÜZELLEŞTİRME MERKEZİ



www.tekzen.com.tr

TEKZEN

Evin için ne istersen



REKABETTE ÖNE ÇIKARACAK YENİ DÖNEM HAMLELERİ

"FARK NASIL YARATILIYOR ?"

Rafinericilik uluslararası sektör olduğu için farklılığı ancak enerji tasarrufu ve lojistikte yaptığımız iyileştirmelerle gerçekleştiriyoruz. Buralarda yaptıklarınız sizi rekabette öne taşıyacak hamleler oluyor.

"ENERJİ KULLANIMINI YÜZDE 30 AZALTTIK"

Bundan 12 yıl önce 2006'da Tüpraş'ı satın aldığımızda yüzde 130 olan enerji yoğunluk değerini yüzde 100'lere indirdik. Artık yüzde 30 daha az enerji kullanarak daha fazla üretim yapıyoruz. Birim enerji maliyetlerimiz önemli ölçüde düştü.

"LOJİSTİK ALTYAPIMIZLA REKABETTE ÖNE ÇIKACAĞIZ"

Taşıma akaryakıt için önemli bir maliyet unsuru. Rekabette en büyük artı değerin lojistik altyapımızdan geleceğini düşünüyorum. Lojistik altyapın tamamlanmasıyla oldukça ekonomik koşullara taşıma yapabileceğiz.

KURUM İÇİ GİRİŞİMCİLİK

Kurum içi girişimcilik projelerimiz var. 2017'de açtığımız ünitelerden en önemlisi fikir ünitesiydi. Buradan rekabette öne geçmeye yönelik, işimizi geliştirmeye yönelik yeni işler ve fikirler alıyoruz ve bunları hayata geçiriyoruz.

tutarı ise yaklaşık 240 milyon dolar.

● Yatırım tutarındaki artış, önümüzdeki dönemde yatırımların artacağı anlamına mı geliyor?

■ 2015'te hayata geçirdiğimiz fuel oil dönüşüm projesi 3,1 milyar dolara mal oldu. Tek seferde yapılan en büyük özel sektör yatırımıydı. Buna benzer büyük yatırımlarla ilgili çalışmalarımız devam ediyor. Pek çok proje üzerinde çalışıyoruz.

● Bu büyük yatırımlar hangi alanlarda olabilir?

■ 2020'de rafinericilik sektörünü çok yakından ilgilendiren denizcilik yakıtlarıyla ilgili bir spesifikasyon değişimi olacak. Şu an, denizcilik yakıtı olarak 35 bin ppm kükürt içeren fuel oil kullanılabiliyor. 1 Ocak 2020'den itibaren bu oran 5 bin ppm'e düşecek. Rafinerilerin pek çoğu fuel oil dönüşüm anlamında 2020'ye hazır değil. Oysa biz yeni fuel oil dönüşüm ünitemizle 2020'ye en hazır rafinerilerden biri durumundayız. Ama hala fuel oil üretimimiz mevcut. Önümüzdeki dönemde bunu da dönüştürmeye yönelik yeni dönüşüm ünitesi yatırımımız olabilir. Böylelikle fuel oil üretimini tümden sıfırlayacak bir yatırım yapmış olabiliriz. En önemli yatırım alternatiflerimizden biri bu.

● Başka ne planlarınız var?

■ Petrokimya bütün rafinerilerin takip ettiği ve ilgilendiği bir alan. Biz de petrokimya yatırımlarıyla ilgileniyoruz. Bu yatırımlar oldukça yüksek tutarlı yatırımlar. Hem de süre olarak bugün düğmeye basıp yapacağım dediğinizde 6-7 yıl alan yatırımlar. Biz de geniş perspektifte bu yatırımların üzerinde çalışıyoruz.

● Yurt dışı yatırım düşünüyor musunuz?

■ Geçen yıl yaptığımız ihracat miktarı 5,8 milyon ton. 2,8 milyar dolar ihracat gerçekleştirdik. Uluslararası bir iş yapıyoruz. Ancak önümüzdeki dönemde uluslararası alanda daha fazla görünür olmak ve büyümek için yurt dışında ofis açma niyetindeyiz. Bu yıl içinde, Londra'da ofis açmayı planlıyoruz.

● Londra'da olmak size ne sağlayacak?

■ Dünyada akaryakıt ve ham petrol ticareti belli merkezlerde yapılıyor. Londra, Cenevre ve Singapur bu merkezler arasında. Eğer bu merkezlerdeyseniz pazara yakın olmanın verdiği avantajla traderların kullandığı birtakım alım satım avantajlarını ya da daha fazla pazarlama imkanlarını sağlamış oluyorsunuz.

Biz de yurt dışında ofis açarak daha fazla artı değer yaratabileceğimizi düşünüyoruz. Bu sayede hem müşteri hem kaynak çeşitliliğini yakından takip edebileceğiz.

● Eylül ayında Star rafinerisi açılacak. Bu gelişme sizi nasıl etkileyecek?

■ Bugüne kadar Türkiye'deki tek rafineri şirketiydik. Hala da öyleyiz. Star rafinerisi bu yılın sonunda devreye alınacak. Ancak rafinericilik uluslararası bir iş. İzmir'de yanımızda yeni rafineri olmasıyla Yunanistan'da yeni bir rafineri açılması arasında bize olan rekabet etkisi açısından hiçbir fark yok.

● Neden?

■ Sadece Karadeniz ve Akdeniz'de bizim bölgemizi ilgilendiren 71 rafineri var. Yani, halihazırda 71 rafineriyle rekabet halindeyiz. Ayrıca vergilendirme sisteminden kaynaklanan adil olmayan ithalat koşullarıyla rekabet halindeyiz. Star rafinerisinin gelmesi tabii ki Ege bölgesinde üretim-satış dengesini değiştirecektir, ancak biz de lojistik altyapımızı güçlendiriyoruz. 4 farklı bölgede rafinerimizin olmasının ve lojistik altyapımızı güçlendirmemizin bizi rekabette öne çıkaracağını düşünüyoruz.

● Lojistik altyapısını nasıl güçlendirdiniz?

■ Toplam gemi taşıma kapasitemizi 2016'dan 2017'ye geçerken 2 katına çıkardık. Denizcilik şirketimiz Ditaş her yıl bizim için 20 milyon tonun üzerinde taşıma yapıyor. Ayrıca Körfez Ulaştırma adında Türkiye'nin ilk özel demiryolu taşıma şirketini kurduk. Lisansımızı aldık şu anda fiilen çalışıyoruz. Şu anda bir takım altyapı sorunları nedeniyle istediğimiz verimlilikte değil. Ancak Devlet Demiryolları'nın altyapı sorunları çözüldüğünde ve hatlar yapıldığında demiryolu taşımacılığı istediğimiz seviyeye ulaşacak.

● Lojistikte hedefiniz ne?

■ Amacımız artık rafinelerimiz arasında çok zorunlu olmayan kara taşımacılığını sıfırlamak. Tüm lojistiğimizi deniz ve demiryoluyla sağlamak.

● Lojistik altyapısını güçlendirmek için ne kadar yatırım yaptınız?

■ Şu anda lokomotif alım aşamasındayız. 2006'dan beri vagon alımı yapıyoruz. 500 civarında vagonumuz var. Devlet Demiryolları'ndan vagon da kiralıyoruz. Şu anda lokomotif siparişlerimizi verdik. İlk etapta 5 tane alacağız. İkinci etap için de ihaledeyiz. Yeni lokomotifler alacağız. Kendi öz malımızla taşımacılık yapmamız önemli tasarruf sağlayacak. Ayrıca, operasyonel planlama açısından da rahatlama getirecek. C

TÜPRAŞ'IN SON DURUMU VE GELECEK PLANLARI

1. 2017'de iyi finansal neticelere ulaştık. 2016'da 4 dolar olan Akdeniz rafineri marjı 2017'de 5,3 dolara çıktı.
2. 2018 ilk çeyrek iyi başlamadı. Bu, hem sektörden hem de bizim bazı bakım duruşlarımızdan kaynaklandı.
3. İran yaptırımlarından etkilenmemiz kaçınılmaz olur, ancak bu etkiyi en aza indirecek önlemleri alacak tecrübeye sahibiz.
4. 2018'de dijital dönüşüm ve girişimciliğe önem verdik. Pek çok yeni yatırım fikrimiz var.
5. 2017'de 180 milyon dolarlık yatırım yaptık. 2018 için 240 milyon dolar planlıyoruz.
6. Fuel oil dönüşüm projesi 3,1 milyar dolara mal oldu. Benzer büyük yatırımlarla ilgili çalışmalarımız sürüyor.
7. Fuel oil üretimimizi dönüştürmeye yönelik yeni dönüşüm ünitesi yatırımı yapabiliriz.
8. Bütün rafineriler gibi biz de petrokimya yatırımlarıyla ilgileniyoruz.
9. Uluslararası alanda daha fazla görünür olmak ve büyümek için Londra'da ofis açıyoruz.
10. Lojistik altyapımızı güçlendiriyoruz. Deniz kapasitemizi 2 katına çıkardık. Türkiye'nin ilk özel demir yolu şirketini kurduk.



TITANIC HOTELS'İN YENİ YILDIZI BEYOĞLU'NDA PARLIYOR!

Titanic Downtown Beyoğlu şık toplantı salonları, konforlu odaları, özel lezzetler sunan restoranları, tam donanımlı fitness ve spa merkeziyle keyif dolu bir konaklama deneyimi için Beyoğlu'nda misafirlerini bekliyor.







TITANIC

DOWNTOWN BEYOGLU

TITANIC HOTELS

ANTALYA | ISTANBUL | BODRUM | BERLIN

titanic.com.tr

#MyTitanicStory



Dünyanın en büyük şirketleri hızla gençleşiyor. Bu gençleşme trendi özellikle ABD'de son derece çarpıcı. Araştırmalara göre ABD'nin devler ligindeki yaş ortalaması 20'nin altına indi. Uzmanlar, 2026'da 14 olacağını öngörüyor. Türkiye'de ise durum tamamen farklı. Capital500 liginde halen köklü şirketlerin ağırlığı var. Hatta Türkiye'nin en büyük 500 şirketinin yaş ortalaması, 2005'ten bu yana 7 yıl arttı. Listedeki "20 yaş altı" şirket sayısı ise 12 yılda 195'ten 127'ye indi.

500 KULÜBÜ YAŞLANIYOR

YASEMİN ERDOĞAN
yerdogan@capital.com.tr

Alphabet, Airbnb, Paypal, Snapchat, Uber… Bu şirketlerin ilk ortak noktası, hepsinin son 10 yılda kurulmuş olması. İkinci ortak nokta ise bunların sadece birkaç yıl içinde "dünyanın en büyük 500" listesine girmeyi başararak yüzlerce yıllık köklü şirketi yerinden etmesi…

Yalnız da değiller…

Son yıllarda sadece ABD'nin değil, dünyanın "en büyükler" liginde de dengeleri alt üst eden değişimlere şahit oluyoruz. Hindistan'ın Amazon'u Flipkart, sadece 11 yaşında ve dünyanın en büyük 2.000 şirketi arasına girdi bile... Benzer bir başarıyı 12 yıl önce kurulan ve internet üzerinden müzik hizmeti veren İsveçli Spotify da yakalıyor.

Değişim o kadar hızlı ki araştırmalara yansıyan rakamlar, son yıllarda özellikle ABD'li birçok şirketin "yaşlanmaya fırsat bulamadan" devler liginden düştüğünü gösteriyor.

Örneğin Credit Suisse'in raporundaki veriler, ortalama şirket yaşındaki gerilemeyi net biçimde gösteriyor. Rapora göre ABD'nin en büyük 500 şirketinin yaş ortalaması 1950'lerde 60 idi. Bugün ise 20'nin altına gerilemiş durumda. Küresel şirketleri kapsayan başka bir araştırma da hızlı gençleşmeyi doğruluyor. Tahminlere göre ABD'nin en büyük 500 şirketinin yaş ortalaması 2026'da 14'e, 2027'de ise 12'ye kadar düşecek.

Türkiye'deki manzara ise oldukça farklı. Hatta gerçek şu

Capital500 şirketleri 12 yılda yaşlandı

Sıralama aralığı	2005'teki yaş ortalaması	2017 yaş ortalaması	Kaç yıl yaşlandı?
1 - 100	32,5	39,1	6,6
101 - 200	29,7	36,1	6,4
201 - 300	28,6	30,8	2,2
301 - 400	26,4	34,8	8,4
401 - 500	23,6	34,5	10,9
1 - 500	28,2	35,1	6,9

500

20 YAŞ

30 YAŞ

40 YAŞ

Yaş gruplarındaki şirket sayısı 12 yılda nasıl değişti?

Yaş aralığı	Şirket sayısı 2005	2017
1 - 20 yaş arası	195	127
21 - 30 yaş arası	85	112
31 - 40 yaş arası	112	73
41 - 50 yaş arası	55	78
51 - 60 yaş arası	30	52
61 - 70 yaş arası	12	24
71 - 80 yaş arası	6	12
81 - 90 arası	2	11
91 - 100	3	0
101 üzeri	0	2

ki rüzgar tamamen tersinden esiyor. 12 yıllık Capital500 verilerinden elde edilen hesaplamalara göre global listelerdeki gençleşme eğilimi, Türkiye'de kesinlikle yok. Üstelik Türkiye, yeni şirket yaratma hızında da oldukça düşük bir performans gösteriyor.

Peki neden dünya şirketleri hızla gençleşirken Türk şirketler yaşlanıyor? Bu tablo nasıl okunmalı? Türkiye genç şirket yaratmak için ne yapmalı?

12 YILDA NE DEĞİŞTİ?

Türkiye'nin devler ligindeki şirketler, dünyadaki eğilimin aksine giderek yaşlanıyor. 2005 ve 2017 yıllarına ait Capital500 listelerine bakıldığında, bu değişimi görmek mümkün. 2005'te yayınlanan Capital500 listesindeki şirketlerin yaş ortalaması 27,2 iken 2017'ye gelindiğinde 35,1'e yükseldiği görülüyor. Yani son 12 yılda Türkiye'nin en büyük 500 kuruluşu tam 7 yıl yaşlanmış durumda.

Araştırmanın ortaya koyduğu bir diğer çarpıcı veri, "olgun şirket" sayısındaki artış. 2005 listesinde 1-20 yaş arasındaki şirket sayısı yüzde 39 ile 195 adet iken, 2017'de bu sayı 127'ye geriliyor. 21-50 yaş aralığındaki şirket sayısı ise 2005'te yüzde 50 iken 2017'de yüzde 54'e yükseliyor.

Rakamların da gösterdiği gibi Capital500 listesi, bir anlamda olgunluk dönemine girmiş durumda. Uzmanlara göre bu durum, özellikle Türkiye sanayisi açısından olumlu bir gelişme. Çünkü şirket yaşındaki ilerleme, kuruluşların sürdürülebilirliği yakaladığını gösteriyor.

"Yaşlı şirket tanımı tartışılabilir. Çünkü ABD şirketlerinin ortamıyla Türkiye iş ortamı birbirinden farklıdır" diyen Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi Dekanı Nihat Kasap, önemli olanın sağlıklı büyümeyi sürdürmek olduğunu vurguluyor. Kasap, şunları söylüyor:

"Şirketler sağlıklı şekilde kendilerini yeniledikleri müddetçe, bir şirketin uzun ömürlü olması, tecrübe, ilişkiler, sabit yatırımlar gibi ülke ekonomisine yarar sağlayacak değerlerden daha uzun süre yararlanılmasına yol açacaktır. Tabii rekabet artışı, adapte olamayanları zaman içinde elenerek, ortalama yaşta bir denge ve sonra azalma yönüne dönüşü tetikleyecektir."

Yaş konusuna takılmamak gerektiğini düşünenlerden biri de Mey İçki



İHSAN ATEŞ / DEFACTO CEO'SU

"TÜRKİYE DEĞİŞİME AYAK UYDURMALI"

AYAKTA KALMAK ZOR

Eski iş yapış biçimleriyle ayakta kalamayacağımız ve rekabetçi olamayacağımız çok açık. O yüzden acilen mevcut işlerimizi daha farklı nasıl yaparız ona odaklanmalı, yetkinliklerimize uygun yenilikçi iş alanları yaratmalıyız. Üretimde ve hizmette uzmanlık alanları oluşturmalıyız. Son 50 yılda dünyanın en büyük 500 şirket listesinin yüzde 80'inden fazlası değişti. Peki ne oldu da o büyük şirketler bugün yok oldu?

GİRİŞİMCİLİK KRİTİK

Bu şirketler, tüketici beklentilerini algılayamadı ve değişime ayak uyduramadı. İşini farklı yapan, değişimi odağına alan birçok şirket, varlığını eskisinden de güçlü şekilde sürdürüyor. Rekabetçi olmak istiyorsak orta vadede nihai ürün ve hizmetlerde değer yaratacak işlere yönelmeliyiz. Türk şirketleri değişen iş yapış şekillerine ayak uydurarak faaliyetlerini sürdürmeli. Kurumsal yapılarını da buna göre şekillendirmeliler. Girişimcilik ruhu desteklenmeli ve yaygınlaşmalı.

2017'de 55 "genç şirket" 1 milyar TL ciroyu aştı

Şirket	Yaşı	Şirket	Yaşı
Gediz Elektrik	4	Aksa Doğalgaz	15
Sepaş Enerji Sakarya	4	Doğa Koleji	15
GDZ Enerji Dağıtım	4	Bizim Toptan	16
Mobimark İletişim	4	Flo Mağazacılık	16
Limak Uludağ Elektrik	5	Pergamon-Status Dış Tic.	16
İATİ Turizm	7	Teknosa	17
Daikin	7	ATÜ Turizm İşlet.	17
THY Opet	8	Sembol Ulus. Yat. Tar.	17
Brightstar Telekom	8	Yaşar Birleşik Pazarlama	17
Trendyol	8	TAV İstanbul Terminal	17
Baştuğ Metalurji	9	Kadooğlu Petrol	17
Limak Yatırım	9	Bunge Gıda	17
Aydem Elektrik	9	Limak Çimento	17
Atlas Enerji	9	Enerji Petrol	17
MMK Metalurji	10	TGS Dış Ticaret	18
Nef	10	Multinet	18
Abalıoğlu Yağ	11	Çalık Enerji	19
Avek Otomotiv Servis	12	Eren Enerji	19
Shell&Turcas Petrol	12	Termopet Akaryakıt	19
MLP Sağlık Hizmetleri	12	Hyundai Assan	20
Mey İçki	13	TAV Havalimanları	20
Defacto Perakende	13	Aksa Enerji Üretim	20
Ewe Enerji	13	Vestel Beyaz Eşya	20
Aksa Elektrik	13	TAV Tepe Akfen	20
Gama Güç Sistemleri	14	Honda Türkiye	20
Netlog Lojistik	14	Boytaş Mobilya	20
Enerya Gaz Dağıtım	14		
Birgi Birleşik Giyim	14		
Balpet Petrol Ürünleri	14		

Not: Capital500-2017 listesinde yer alan ve 2017 itibarıyla 20 yaşında veya daha genç olan şirketlere yer verildi. Sıralama yaşa göre yapıldı.

CEO'su Levent Kömür. Farklı bir açıdan bakan Kömür, şu yorumu yapıyor:

"Bence konuya yaşlı/genç olarak değil, katma değer yaratma becerisi olarak bakmak lazım. Mesela Johnnie Walker 2020'de 200'üncü yaşını kutlayacak. Şu anda ciro olarak dünyanın en çok satan içkisi ve İskoçya ekonomisine çok ciddi bir katkı sağlıyor."

LİSTE NEDEN YAŞLANIYOR?

Türkiye'deki eğilimin ABD veya globalden farklı olmasının birçok nedeni var. Öncelikle ülkelerin ekonomik yapıları, teknolojik gelişimleri, finansmana erişim imkanları ve inovasyon düzeyleri, bu farkı doğuran nedenlerden birkaçı...

İstanbul Aydın Üniversitesi Ekonomi ve Finans Bölümü Başkanı Prof. Dr. Sedat Aybar'a göre en büyükler listesinde genç kuruluşların olmaması, yaşlı şirketlerin daha büyük pazar payına sahip olmasından kaynaklanıyor. "Bu durum genç şirketlerin hem pazara girişini zorlaştırıyor hem düşük kârlılık oranı piyasaya girmeyi cazip olmaktan çıkarıyor" diyen Aybar, şunları ekliyor:

"Kuruluş sermayesi konusunda karşılaşılan sorunlar da Türkiye'deki genç şirket sayısının az olmasına neden oluyor. Ayrıca Ar-Ge yetersiz ve Türk şirketleri taklit aşamasında. Bizim yerleşik, büyük ve yaşlı şirketlerimiz uluslararası sermayenin Türkiye'deki bayileri. Diğer yanda KOBİ'lerin yeterli finansmanı elde edememesi, teknolojinin hızla ilerlemesi, KOBİ olarak başlayan start up'ların ömrünü kısaltıyor."

TÜSİAD Sanayi Politikaları Yuvarlak Masası Lideri Bahadır Balkır, finansmana erişim konusunu vurguluyor: "Yaşlı ve köklü şirketlerin finansmana erişimleri genç şirketlere göre daha kolay. Dolayısıyla yaşlı şirketlerin mali kaynaklara daha rahat erişimi daha uzun süre ayakta kalmalarına katkı sağlıyor."

Küresel genç devler

Şirket	Ülkesi	Sektörü	Yaşı
Anheuser-Busch InBev	Belçika	İçecek	2
Fiat Chrysler Auto.	İngiltere	Otomotiv	4
Xiaomi	Çin	Akıllı telefon	8
JXTG Holdings	Japonya	Enerji-gaz	8
Suncor Energy	Kanada	Enerji-gaz	9
Flipkart	Hindistan	E-ticaret	11
Postal Savings Bank Of China	Çin	Bankacılık	11
China Railway Group	Çin	İnşaat	11
Spotify	İsveç	Müzik-radyo	12
China Evergrande Group	Çin	Emlak	12
China Shenhua Energy	Çin	Madencilik	14
China Life Insurance	Çin	Sigorta	15
Mizuho Financial	Japonya	Bankacılık	15
Sumitomo Mitsui	Japonya	Bankacılık	16
China Telecom	Çin	Telekom	16
Tokio Marine	Japonya	Sigorta	16
Mitsubishi UFJ	Japonya	Bankacılık	17
Sinopec	Çin	Enerji	18
Aviva	İngiltere	Sigorta	18
Alibaba	Çin	E-ticaret	19
PetroChina	Çin	Enerji-gaz	19
Tencent Holdings	Çin	Teknoloji	19
Manulife	Kanada	Sigorta	19
Airbus	Hollanda	Havacılık	20
UBS	İsviçre	Bankacılık	20

Not: 2018'de dünyanın en büyük 2000 şirketi arasında yer alan 20 yaş altındaki şirketler derlendi.

PwC Türkiye Danışmanlık Hizmetleri Lideri Hüsnü Dinçsoy'a göre ise en büyük sorun sermaye eksikliği. Dinçsoy, "Sermaye yetersizliği hemen hemen her şirkette hissediliyor. Göreceli daha yaşlı şirketler geçmişte yarattıkları sermayeleriyle ve bunun üzerine inşa ettikleri borçlanma kapasiteleriyle yatırımlarını sürdürüp büyüyebiliyorlar. Ancak yeni nesil şirketlerin büyümeleri için sermaye desteğine ve zamana ihtiyaç var" diye konuşuyor.

DÜNYADA NASIL?

HÜSNÜ DİNÇSOY / PWC TÜRKİYE DANIŞMANLIK HİZMETLERİ LİDERİ

TEKNOLOJİ ETKİSİ

Global500'deki yeni nesil şirketlerde, özellikle ABD egemenliği var. ABD'de 1997'den başlayarak 'dot-com bubble' diye nitelendirdiğimiz bir trend yaşadık. Bu trend 'dot-com crash' gibi çökmelere rağmen dot-com boom, tech bubble şeklinde hacmini artırarak devam etti. Oysa o dönemde kurulan dot.com şirketlerinin yüzde 52'si batmıştı. Bu dönemde Amerika'da net faaliyet zararı yazmalarına rağmen çok yüksek değerlemelerle yeni nesil şirketlerin halka arz edildiğini gördük. Böylece büyüdüler.

"FONLARI ÇEKMELİYİZ"

İngiltere'den örnek vermek gerekirse 2017 yılında "venture capital" şirketlerine yaklaşık 3 milyar sterlin yatırım yapıldı. Bu rakam 2016'da 1,6 milyar sterlin idi. Türkiye'de böyle bir trend yaşadığımız söylenemez. Türkiye'nin de bu konuda stratejik düşünüp yeni nesil teknoloji şirketleri için uygun şartları oluşturarak hem bu şirketleri hem de bunlara yatırım yapan fonları ülkemize çekmesi gerekiyor.



2005'te sadece 13 genç şirket milyar TL kulübüne girebilmişti

Şirket	Yaşı	Ciro (TL)
Turkcell	11	4.993.461.000
Philip Morris Sabancı Paz.	11	4.119.381.434
Toyota Otomotiv	15	3.356.227.473
Vestel Dış Ticaret	18	3.058.644.354
Doğuş Otomotiv	18	2.307.345.000
Telsim	11	1.677.600.000
BİM	10	1.393.158.000
Hyundai Assan	8	1.382.324.746
Hedef Ecza	12	1.362.790.947
KVK	12	1.151.485.107
General Motors	16	1.117.111.784
Atlas Gıda	18	1.038.649.175
Coca-Cola İçecek	19	1.032.481.715

Not: Capital500 2005 araştırmasında yer alan ve 2005 itibarıyla 20 yaşında veya daha genç olan şirketlere yer verildi. 2004 yıl sonu cirolarıdır. Sıralama ciroya göre yapılmıştır.

ABD'li genç devler

Şirket	Sektörü	Yaşı
Alphabet	Yapay zeka	3
Kraft Heinz	Gıda	3
Paypal	Finans	3
Walgreens Boots	İlaç	4
Snapchat	İnternet	6
HCA Holdings	Sağlık	8
Uber	Ulaşım	9
Whatsapp	İnternet	9
Square	Yazılım	9
Airbnb	Turizm	10
Pinterest	İnternet	10
Dropbox	İnternet	11
Twitter	İnternet	12
Avis Budget	Ulaşım	12
Viacom	Yayıncılık	13
Expedia Group	Hizmet	13
Facebook	İnternet	14
Anthem	Sağlık	14
Palantir	Yazılım	15
Tesla	Otomotiv	15
SpaceX	Uzay taşımacılığı	16
Mastercard	Finans	17
MetLife	Sigorta	19
Exelon	Elektrik	19
Google	İnternet	20
FedEx	Kargo	20

Not: 2018'de dünyanın en büyük 2000 şirketi arasında yer alan 20 yaş altındaki ABD'li şirketler.


BAHADIR BALKIR

20 YAŞ ALTI DÜŞÜŞTE

Capital500 şirketlerinin yaşlanma eğilimini ortaya koyan araştırmamız, başka bir noktayı da açığa çıkarıyor. O da şu: Türkiye, köklü şirketlerin gelişiminde ilerleme kaydederken yeni nesil şirket yaratmada oldukça zayıf. Zaten uzmanlara göre asıl sorun da bu. Rakamlara göre 2005'teki Capital500 listesinde 1-20 yaş arası şirket sayısı 195'ti. Günümüze gelindiğinde bu oran köklü şirketler lehine değişti ve 2017 listesinde 20 yaş altındaki şirket sayısı 127'ye geriledi.

Peki bunu nasıl okumak lazım? TÜSİAD Sanayi Politikaları Yuvarlak Masası Lideri Bahadır Balkır, "Listede yaşlı şirketlerin ağırlıkta olması ülkemizde girişimciliğin ve start up ekosisteminin kat edeceği uzun bir yol olduğunu gösteriyor" diyor. Çünkü Balkır'a göre girişimcilik kültürünün geliştiği ülkelerde büyük şirketler genç şirketler arasından çıkıyor. Nef Yönetim Kurul Başkanı Erden Timur da aynı noktanın altını çiziyor: "Google, Facebook gibi global örneklerin her biri son tüketici bazında da karşılık bulan bir inovasyon getirdi. Türkiye'de de genç şirketlerin bulunduğu sektöre bir yenilik

SANAYİCİ NE DİYOR?

"BÜYÜK DÜŞÜNMELİYİZ"

Kipaş Holding Yönetim Kurulu Başkanı Hanefi Öksüz, "Türkiye büyük şirketlerini yaratmak zorunda" diyor ve yapılması gerekenleri şöyle anlatıyor: "Bakın bir Samsung, Kore'yi nerelere taşıdı. Devlet olarak sanayiyi desteklemeliyiz. Büyük, dünya çapında devler yaratmalıyız. Sanayi artık şekil değiştirdi. Türkiye'nin de çağa ayak uydurması, büyük şirketlerini daha da büyütmesi lazım. Bu şirketler sadece patronlarının veya sahiplerinin değil. Çünkü kazandığının yüzde 60'ını devlet vergi olarak alıyor. Bırakın adam yapsın, dünyayla mücadele etsin, sen devlet olarak destek ol. Yani küçük düşünmeyi bırakmalıyız.

AYRIŞTIĞIMIZ NOKTA

Aksa Doğalgaz Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su Yaşar Arslan, Türkiye'deki yapının sanayi ağırlıklı olduğunu vurguluyor. "Türkiye, köklü ve güçlü şirketlerin güven endeksinin oldukça yüksek olduğu bir ülke" diyen Arslan'ın yorumu şöyle: "Dünyada hızla yükselen Endüstri 4.0 ve e-ticaret yatırımları, ülkemizde de benzer başarı hikayeleri çıkaracaktır. Ancak dünyadan ayrıştığımız nokta, muhtemelen bu yatırımların önemli bir bölümünün yine köklü holdingler tarafından gerçekleştirilmesi ya da satın alınması olabilir. Biz yine de gelecek 20 yılda özellikle Endüstri 4.0, blockchain, veri madenciliği, büyük veriyi analiz ve işleme ve e-ticaret alanındaki gelişmelerin yeni ve çok renkli başarı hikâyeleri ortaya koyacağına inanıyoruz."

getirmesi ve bunu da sürdürülebilir kılması gerek."

Doğa Koleji Genel Müdürü Ali Rıza Lüle ise yeni şirket yaratılamamasını, birkaç farklı nedene bağlıyor:

"İlki istikrarlı olmamak. Ayrıca dijital ve teknoloji çağının getirilerinden faydalanmak gerekiyor. Fakat Türkiye'de 21'inci yüzyılın sunduğu imkanlar sadece tüketiliyor, üretime geçilemiyor. Hal böyle olunca da yeni şirket yaratmaktan söz edemiyoruz."

BAŞARANLAR DA VAR

12 yıllık analizin ortaya koyduğu çarpıcı verilerden biri de genç şirketlerin milyar TL eşiği performansıyla ilgili. Her ne kadar 12 yılda 20 yaş altı şirket sayısı azalsa da 20 yaş altı olup 1 milyar TL sınırı geçen şirket sayısı anlamlı biçimde yükselmiş durumda. Rakamlara göre 2005 listesinde 1-20 yaş arası toplam 195 şirket bulunuyordu. Bunların sadece 13'ü 1 milyar TL ciro eşiğini geçebilmişti. 2017'de ise 1-20 yaş arası 127 şirketin tam 55'i 1 milyar TL eşiğini aşmayı başardı.

Uzmanlara göre bunun temel nedeni, yeni nesil şirketlerin teknolojik dönüşümü yakalama başarısı. Start up'lara yatırımın yavaş da olsa artması, eğilimi destekleyen bir diğer gelişme.

Hızlı gençlerden biri Doğa Koleji. Doğa Koleji Genel Müdürü Ali Rıza Lüle, genç ve güçlü olmanın sırlarını şöyle anlatıyor:

"Geleceği inşa ediyoruz. Eğitim için ne yapabiliriz, öğrencilerimizin geleceğine nasıl katkı sağlarız? Her gün bunu düşünerek çalışıp ürettiğimiz için eğitim de fark yaratan konseptleri ortaya koyuyoruz. İkinci husus ise genç bir çalışma ekibimizin olması."


ALİ RIZA LÜLE


LEVENT KÖMÜR

Mey İçki de sürdürülebilir başarı yakalayanlardan. Mey İçki CEO'su Levent Çakır, stratejilerini şöyle sıralıyor:

"Öncelikle dinamik ve tutkulu bir ekibimiz var. İkincisi, tarıma dayalı bir sanayi kolundayız. Yani gücümüzü topraktan alıyoruz. Gıda ve içecek sektörünün en büyük oyuncularındanız ve vizyonumuz sektörde birinci olmak. Bu iddianın altını dolduracak fırsatlar da mevcut."

Capital500'ün bir diğer genci de Nef İnşaat. Şirketin yönetim kurul başkanı Erden Timur, özellikle inovasyonun altını çiziyor ve ekliyor:

"İnovasyon ve farklı teknolojik çözümler bu başarının arkasındaki en önemli dinamik. Dünyanın en iyi 20 tasarımcısından 12'siyle çalışıyoruz. Çok güçlü finansal yapıya sahip bir şirket yapısını inşa ettik."

TÜRKİYE NE YAPMALI?

Peki hem genç hem büyük şirket yaratabilmek için Türkiye ne yapmalı? Uzmanlara göre konunun birkaç ayağı var. İlki teknoloji ve inovasyon.

TÜSİAD Sanayi Politikaları Yuvarlak Masası Lideri Bahadır Balkır, özellikle dijital dönüşümün kritik olduğunu vurguluyor.

Mey İçki CEO'su Levent Kömür, sektörel odaklanma konusunun altını çiziyor. Çünkü ona göre öncelikle doğru sektörler belirlenmeli. Kömür, şunları söylüyor:

"Türkiye odaklanacak sektörleri doğru belirlemeli, yani bir strateji oluşturmalı. Bunu yaparken de yüksek katma değerli alanlara odaklanmalı. Benim önerim gastronomi ekosisteminin bu öncelikli alanlardan biri olarak belirlenmesi olacaktır."

İstanbul Aydın Üniversitesi Ekonomi ve Finans Bölümü Başkanı Prof. Dr. Sedat Aybar, teşvik ve destek konusunu vurguluyor:

"Türkiye'de büyük ve yeni şirket yaratabilmek için yatırımlar teşvik edilmeli, yenilikçilik ön planda tutulmalı ve ülke ekonomisinde yaşanan gelişmelere paralel olarak şirketlere gereken destek yapılmalı. Bunu gerçekleştirmek ise ciddi bir koordinasyonu gerektiriyor."

Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi Dekanı Nihat Kasap'ın yorumları ise şöyle: "Türkiye ekonomisinin daha hızlı büyümesi, şirketlerimizin büyümesiyle olacaktır. Çevremizde yaşanan sıkıntıların, önümüzdeki 5 yılda bölgenin yeniden imarıyla fırsatlara dönüşeceği düşüncesindeyiz." C

PROF. DR. RAMAZAN AKBAŞ / TOBB ETÜ İŞLETME BÖLÜMÜ BŞK.

"ŞİRKETLERİMİZ UZUN ÖMÜRLÜ OLMALI"

SEVİNDİRİCİ VERİLER

Türkiye'nin en büyük şirketlerinde yaş ortalamasının büyümesi, aslında ekonomimizin yapısından kaynaklanıyor. Türkiye'de sanayi şirketleri ağırlıkta. Aslında bu veriler, bizim için sevindirici. Biz sanayi ağırlıklı bir ekonomiyiz ve aslında şirketlerimizin uzun ömürlü olmasını istiyoruz.

OLUMSUZ DEĞİL

Çünkü genel olarak Türkiye'de şirketlerin büyüyememe sorunu var. Bu açıdan yaşlı şirket sayısındaki artış, olumsuz değil. Türkiye eğer dünya ekonomisinden daha büyük bir paya sahip olmak istiyorsa, kişi başı geliri artırıp orta gelir tuzağından çıkmak istiyorsa, işletmelerimizin daha verimli olması lazım. Bunun en önemli yolu da kurumsallaşmak ve inovasyon.

Yüzde 100 – mutfakta saklama alanından ödün yok

Her mutfak, sahibinin yer ihtiyacına uygun düzenlenebilir



Her mutfak, sahibinin yer ihtiyacına uygun düzenlenebilir.

Gelecekteki mutfakta yeterli saklama alanının oluşturulması ve her kullanıcının kendine uygun bir mutfağa sahip olması için önemli detaylar dikkate alınmalıdır. Daha planlama esnasında bireysel saklama alanı ihtiyacı, kişisel alışveriş alışkanlıkları vb. üzerine önceden düşünmek fayda getirir. Blum' un alan planlayıcısı bu konuda değerli bir yardımcıdır.

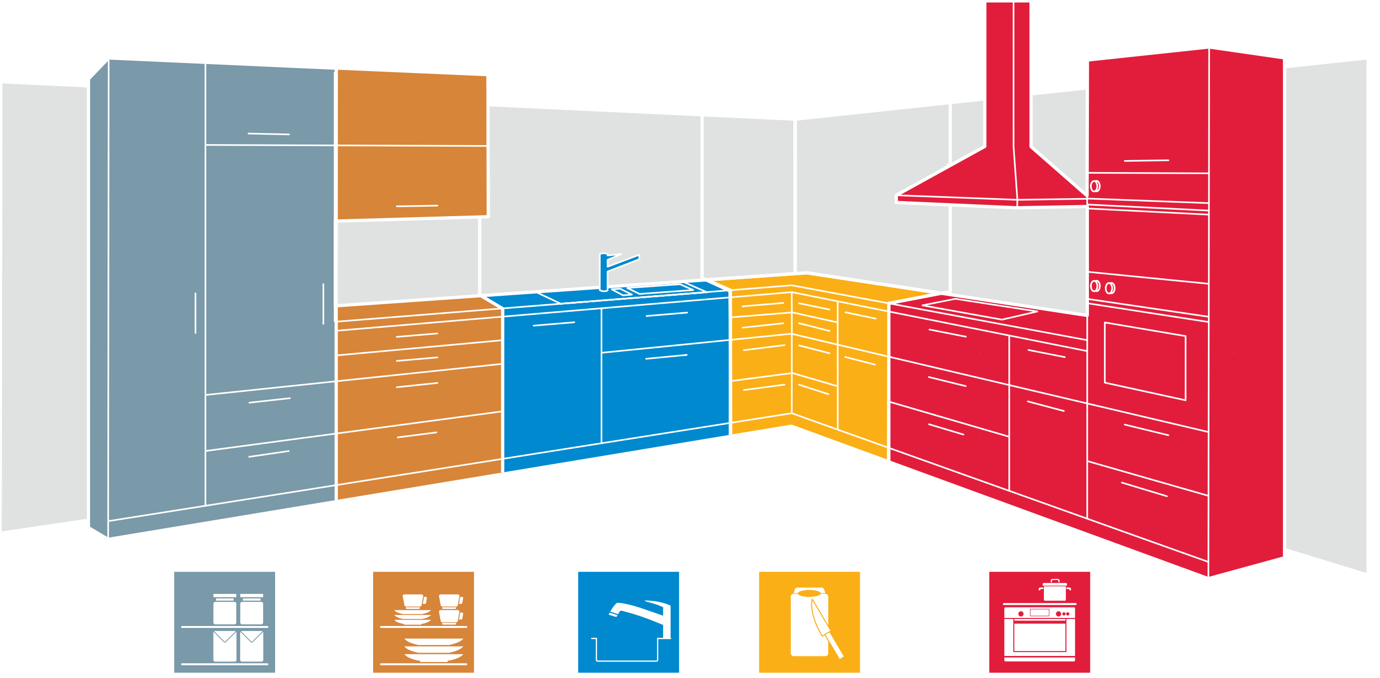
Her araba alımında, beygir gücü, ama aynı zamanda seçilen aracın hangi renge ve donanıma sahip olması gerektiği hakkında etraflıca düşünülür. Yeni bir mutfak alımı, benzer şekilde büyük bir yatırım demektir. O halde neden, hangi mutfağın son kullanıcıya uygun olduğu ve hangi kişisel ihtiyaçlara cevap vermesi gerektiği zamanında belirlenmesin. Ve bu, yeni mutfağın daha planlanması aşamasında yapılmasın!

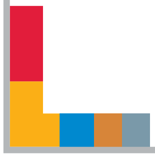
Mutfağı daha planlama esnasında "doldurma"

Blum' un alan planlayıcısı ile mutfak planı son derece kolay yapılır. Bu geliştirilmiş online program kullanılarak eşyalar seçilir ve mutfakta saklanması istenen gereçlerin ve erzakların miktarı belirlenir. Pratik dolap çözümleri ile ilgili fikirler de burada bulunabilir. Alan planlayıcı, mutfak planlayıcısı ile yapılacak görüşme için mükemmel bir ön hazırlıktır: Yeni mutfağında ne istediğini gerçekten bilen biri, kendine tam olarak uyan bir mutfağa sahip olur.

Blum alan planlayıcısı nasıl çalışıyor:

Program, www.blum.com/zonenplaner








Saklama alanı planlamasında 5 mutfak alanını (stoklama, saklama, yıkama, hazırlama, pişirme) düşünmek: Blum alan planlayıcısı, bu konunun neden önemli olduğunu gösterir.

L tipi mutfak

Ada mutfak

Çift cephe mutfak

U tipi mutfak

adresinde online başlatılır ve cihaz bir kez online olduğunda offline olarak da çalışır. Uygulama, bilgisayarlar, tabletler ve mobil cihazlar için tasarlanmıştır. Kullanıcı, kişisel saklama alanı planlaması için "eşyalarım" başlığı altında yardım alabilir: Önerilen mutfak alanlarından birinde saklamak istediği eşyaları tıklayarak seçer ve böylece tüm kişisel eşya listesini belirler. Mutfak planını daha tam olarak şekillendirememiş olanlar, yeni mutfakları için "mutfak örnekleri'' başlığı altında değerli öneriler bulabilirler.

İlginizi mi çekti? O zaman **www.blum.com/zonenplaner** adresine girip deneyin ve hayalinizdeki mutfağa ulaşmak için büyük bir adım atın.



Eşyaların miktarı hane halkı büyüklüğüne ve alışveriş alışkanlıklarına göre değişir. Blum' un alan planlayıcısı bu konuda değerli bir yardımcıdır!



Blum' un erzak dolabı SPACE TOWER gerçek bir saklama alanı mucizesidir; yüksekliği, genişliği ve derinliği isteğe göre esnek planlanabilir.



DAİMİ LİDER

2017 yıl sonu verilerine göre sektörlerin toplam cirodan aldığı payda kayda değer bir değişiklik olmadı. Capital500 listesinde en fazla ciroyu yaratan sektör, geçtiğimiz yıllarda olduğu gibi 2017'de de enerji-petrol oldu. Bu sektör, 2017 yılında cirodan 59 şirketle yüzde 19,4 oranında pay aldı. İkinci sırada yüzde 13,1'lik payıyla otomotiv sektörü geliyor. Bu sektörleri de sırasıyla gıda-içecek, demir çelik, perakende, inşaat, elektrik-elektronik, ulaştırma, telekom ve tekstil-konfeksiyon takip ediyor. Araştırmada yer alan 500 şirket 37 sektörde yer alıyor.



(2017 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	İli
	AĞAÇ-ORMAN						
96	Kastamonu Entegre	2.879.243.365	*	151.947.681	*	*	İstanbul
124	Yıldız Entegre	2.362.067.316	*	61.426.543	3.536.572.105	1.070.000.000	Kocaeli
222	Boytaş Mobilya	1.345.546.916	171.849.261	18.802.000	1.118.038.643	*	Kayseri
275	Merkez Çelik Sanayi ve Ticaret	1.092.656.740	42.110.820	24.109.000	994.427.443	*	Kayseri
290	Koza Madencilik	1.033.528.000	638.050.000	*	3.561.647.000	1.644.552.000	Ankara
341	AGT Ağaç Sanayi	895.048.416	*	86.791.985	861.972.009	*	Antalya
425	Çamsan Ağaç Sanayi	708.138.479	-40.222.747	10.444.377	767.454.839	66.873.139	Ordu
491	Doğtaş Kelebek Mobilya	600.165.348	20.916.198	12.785.240	*	*	Çanakkale
	BİLİŞİM						
57	Indeks Bilgisayar	4.719.624.736	211.367.261	8.743.791	1.937.841.039	317.526.742	İstanbul
97	*	2.834.363.000	*	*	*	*	İstanbul
114	Penta Teknoloji	2.505.455.000	*	*	*	*	İstanbul
146	STM Savunma Teknolojileri Mühendislik	1.913.088.675	*	*	2.025.906.572	*	Ankara

(2017 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	İli
156	Arena Bilgisayar	1.823.737.233	6.155.955	*	852.372.138	270.805.701	İstanbul
168	Bilkom	1.727.361.662	34.159.356	*	442.275.136	82.255.957	İstanbul
186	Datagate Bilgisayar	1.582.967.618	36.795.742	*	423.804.002	95.360.939	İstanbul
221	HP Türkiye	1.353.900.000	*	*	*	*	İstanbul
226	Armada Bilgisayar	1.336.963.050	16.914.111	*	759.425.649	163.107.962	İstanbul
258	Lenovo	1.174.350.000	*	*	*	*	İstanbul
307	Koç Sistem	980.801.442	*	*	454.540.333	*	İstanbul
318	Oracle Bilgisayar	940.000.000	*	*	*	*	İstanbul
410	Nexans İletişim Endüstri	738.893.773	*	122.471.244	405.888.745	147.037.126	İstanbul
416	Hewlett-Packard Enterprise	725.000.000	*	*	*	*	İstanbul
468	Avnet Technology	637.689.163	*	272.757	*	90.504.310	Gaziantep
484	Innova Bilişim Sistemleri	609.456.102	*	*	229.016.515	25.000.000	İstanbul
	BORSA						
285	Borsa İstanbul	1.047.418.000	541.565.000	663.115	11.881.541	1.562.597.000	İstanbul
	CAM-SERAMİK						
24	Şişecam	11.318.495.000	1.941.764.000	747.277.000	21.307.493.000	13.062.415.000	İstanbul
63	Trakya Cam	4.331.162.000	772.713.000	121.251.000	8.021.325.000	4.356.175.000	İstanbul
121	Anadolu Cam	2.410.837.000	183.278.000	53.314.000	4.183.064.000	1.892.263.000	İstanbul
145	Paşabahçe Cam	1.918.879.000	-28.050.000	202.171.000	3.046.907.000	1.526.862.000	İstanbul
271	Vitra Karo	1.109.843.404	*	*	*	*	İstanbul
274	Kaleseramik Çanakkale Kalebodur	1.104.072.023	*	*	*	*	İstanbul
	ÇİMENTO						
191	Limak Çimento	1.556.026.545	-256.416.676	19.189.352	4.203.909.755	1.040.996.680	Siirt
198	Akçansa Çimento	1.519.000.715	179.711.381	49.784.174	1.916.195.842	1.096.940.747	İstanbul
202	Çimsa Çimento	1.490.579.874	295.945.663	153.761.568	3.242.449.563	1.294.841.813	Mersin
299	Nuh Çimento	1.002.472.078	157.070.036	26.710.240	1.751.892.336	1.126.035.297	İstanbul
330	Bursa Çimento	922.013.254	116.350.604	59.147.580	872.751.956	436.986.496	Bursa
354	Çimentaş	868.945.000	40.953.000	14.249.315	1.567.200.000	1.021.404.000	İzmir
381	Aşkale Çimento	796.689.647	*	4.256.000	*	*	Erzurum
408	Çimko Çimento	741.317.070	*	40.852.608	*	*	Gaziantep
417	Votorantim Çimento	723.920.136	*	*	1.263.549.091	509.000.000	Ankara
436	Batıçim Batı Anadolu Çimento	687.516.471	-26.422.508	*	*	-3.243.693	İzmir
	DEMİR ÇELİK						
9	Ereğli Demir Çelik	18.643.914.000	4.954.516.000	679.562.739	28.375.855.000	18.684.383.000	Zonguldak
25	İÇDAŞ Çelik Enerji	11.071.026.188	533.890.942	884.257.921	4.765.272.006	2.200.674.488	İstanbul
28	İskenderun Demir Çelik	10.612.473.000	3.015.811.000	409.898.082	13.842.415.000	9.968.785.000	Hatay
52	Tosçelik Profil ve Sac	5.089.761.268	730.903.480	406.249.355	5.190.640.246	720.710.553	Hatay
61	Borçelik Çelik Sanayi	4.461.494.217	403.205.057	304.404.268	2.357.195.797	270.929.273	Bursa
66	Kardemir	3.972.625.977	219.943.470	105.208.278	6.927.770.592	2.447.551.236	Karabük
78	Kroman Çelik	3.354.427.986	*	*	*		Kocaeli
82	Yücel Boru ve Profil	3.180.960.761	*	*	*	*	İstanbul
83	Baştuğ Metalurji	3.178.451.902	22.866.859	167.289.670	2.422.579.150	463.059.174	Osmaniye
87	İzmir Demir Çelik	2.977.313.462	9.577.369	175.969.588	3.043.128.324	647.903.884	İzmir
88	Assan Alüminyum	2.951.801.966	*	547.543.190	2.564.213.506	568.488.819	İstanbul
127	Diler Demir Çelik	2.256.224.008	*	193.778.510	2.694.960.796	*	İstanbul
129	Kaptan Demir Çelik	2.233.246.846	*	299.689.000	1.437.790.951	*	İstanbul

DOĞAL GAZ KONFORU

ENERYA FARKIYLA EVİNİZDE!



“2017, sadece Toyota özelinde değil, Türkiye otomotiv endüstrisi için üretim, ihracat, istihdam ve yatırım anlamında rekorlarla dolu bir yıl olarak tarihe geçti.”

HİROSHİ KATO
TOYOTA OTOMOTİV SANAYİ TÜRKİYE GM VE CEO’SU

(2017 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	İli
143	Yazıcı Demir Çelik	1.921.889.262	*	339.646.030	2.668.637	*	İstanbul
148	Borusan Mannesmann Boru	1.903.546.053	223.003.426	257.524.335	1.975.115.900	494.259.985	İstanbul
175	Koç Metalurji	1.693.946.634	10.741.930	7.717.000	754.134.013	*	İstanbul
188	Detaş Sac Profil Demir Çelik	1.571.648.101	4.011.806	*	177.288.771	74.372.237	Ankara
201	Ekinciler Demir Çelik	1.499.054.501	156.335.727	106.837.000	598.743.200	*	İstanbul
236	Tosyalı Filmaşin ve İnşaat Demir Üretim	1.267.279.228	7.544.858	52.034.240	355.886.097	219.465.871	Hatay
267	Asil Çelik Sanayi	1.125.973.516	*	86.377.000	*	*	Bursa
269	Özkan Demir Çelik	1.115.526.283	*	86.162.314	1.606.586.960	174.835.430	İzmir
297	Kocaer Haddecilik	1.008.121.485	11.624.814	138.672.952	741.908.851	152.166.426	Denizli
302	Atakaş Çelik Sanayi	1.000.292.231	*	115.599.000	*	*	Hatay
313	Tosyalı Demir Çelik	954.687.378	*	92.338.212	1.149.595.060	683.831.101	Hatay
325	Noksel Çelik Boru	927.580.299	*	*	1.012.888.891	*	Ankara
339	Ege Çelik	900.304.933	*	25.860.000	418.845.061	*	İstanbul
347	Mescier Demir Çelik	888.100.309	64.377.904	72.453.675	557.640.847	138.775.002	Karabük
362	Hasçelik Sanayi	845.123.111	*	42.227.000	*	*	İstanbul
367	İlhan Demir Çelik ve Boru	826.342.359	*	46.909.000	*	*	Adana
385	Net Haddecilik	787.961.812	*	9.266.000	*	*	Hatay
402	Sıddık Kardeşler Haddecilik	757.019.113	-12.553.380	*	208.976.287	*	İstanbul
406	Kardemir Haddecilik	747.363.502	20.817.302	113.521.000	584.021.977	*	Denizli
422	Çebitaş Demir Çelik	714.971.562	61.216.484	*	363.969.821	*	İstanbul
440	Çınar Boru Profil	680.059.461	*	*	*	*	Zonguldak
469	Ağır Haddecilik	637.378.492	35.246.127	48.351.000	*	-324.897.235	Kocaeli
475	Tufan Endüstri Demir Çelik	628.149.740	1.329.535	3.272.000	1.022.780.466	399.048.335	Hatay
	DIŞ TİCARET						
30	Kibar Dış Ticaret	10.502.596.792	*	2.428.605.815	2.822.820.676	42.000.000	İstanbul
71	TGS Dış Ticaret	3.559.022.878	2.006.076	967.304.570	1.287.329.082	34.436.315	İstanbul
122	Pergamon-Status Dış Ticaret	2.401.690.138	11.039.412	655.979.628	685.450.551	29.927.524	İzmir
195	Birgi Birleşik Giyim	1.524.982.807	5.212.689	416.990.046	479.734.336	7.935.340	İstanbul
223	Ram Dış Ticaret	1.345.095.053	17.612.675	128.753.955	396.760.524	6.000.000	İstanbul
272	Raintrade Petrokimya	1.106.882.176	11.335.284	293.404.687	233.899.977	99.280.865	İstanbul
282	Sanko Dış Ticaret	1.055.322.359	*	264.104.546	*	*	Gaziantep
378	Aktaş Dış Ticaret	801.643.218	*	*	503.166.633	*	İstanbul
443	Kipaş Pazarlama ve Ticaret	673.379.091	*	167.297.882	1.926.116.813	495.278.269	Kahramanmaraş
	EĞİTİM						
260	Doğa Koleji	1.165.000.000	156.000.000	*	1.056.401.869	*	İstanbul
	ELEKTRİK-ELEKTRONİK						
7	Arçelik	20.840.613.000	820.897.000	3.485.937.000	20.436.495.000	6.915.077.000	İstanbul
22	Vestel Elektronik	12.100.938.000	-15.963.000	2.081.667.945	13.845.661.000	2.205.269.000	Manisa
37	BSH Ev Aletleri	7.463.781.134	*	1.109.716.405	4.464.098.156	1.354.668.009	İstanbul
47	Aselsan	5.360.279.000	1.171.023.000	215.011.000	10.918.217.000	5.048.208.000	Ankara
69	Vestel Beyaz Eşya	3.857.756.000	300.574.000	*	3.029.989.000	1.012.137.000	İstanbul
185	Schneider Elektrik	1.608.132.748	*	*	*	*	İstanbul
187	Hes Hacılar Elektrik	1.579.363.427	89.966.973	78.059.000	998.343.136	*	Kayseri
224	AE Arma-Elektropanç	1.341.914.157	47.549.791	336.499.953	1.043.073.312	113.461.495	İstanbul
248	Indesit Company Beyaz Eşya	1.211.418.703	*	272.707.000	994.770.215	*	İstanbul
257	Prysmian Kablo	1.176.349.873	7.701.822	87.378.291	819.267.821	234.965.942	Bursa
293	Öznur Kablo	1.020.204.354	*	1.154.000	792.421.240	*	İstanbul

“2017, ÖTV ve kur baskısı nedeniyle temkinli başladığımız bir yıl oldu. Ancak yıl sonunda koyduğumuz tüm hedeflerimize ulaştık.”

ALİ BİLALOĞLU
DOĞUŞ OTOMOTİV YÖNETİM KURULU BAŞKANI

(2017 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	İli
294	Anel Elektrik	1.015.757.257	68.035.329	*	934.964.982	391.304.384	İstanbul
336	Hasçelik Kablo	908.381.412	*	*	*	*	Kayseri
389	Çelikler Seyitömer Elektrik Üretimi	774.530.360	*	*	10.083.355.062	4.417.461.128	Kütahya
414	Candy Hoover Euroasia Ev Gereçleri	730.217.761	*	*	274.376.607	*	İstanbul
428	Ruha Elektrik	702.899.103	*	*	209.286.054	*	İstanbul
	ENERJİ-PETROL						
1	Tüpraş	53.948.110.000	4.474.038.000	2.796.042.739	38.162.979.000	10.373.347.000	Kocaeli
3	Petrol Ofisi	38.515.919.203	684.262.828	656.963.179	9.179.653.061	4.643.832.889	İstanbul
4	Opet Petrolcülük	28.391.083.872	740.550.670	*	6.406.558.610	2.323.668.793	İstanbul
8	Shell&Turcas Petrol	19.567.578.000	413.015.000	152.076.000	4.776.521.000	1.581.051.000	İstanbul
20	Enerjisa Enerji	12.300.000.000	1.284.000.000	*	18.600.000.000	5.900.000.000	İstanbul
35	Aygaz	8.500.000.000	621.000.000	274.533.698	4.966.220.000	2.923.063.000	İstanbul
40	THY Opet	6.142.581.487	309.672.253	1.331.074.304	2.260.182.799	336.648.979	İstanbul
41	İGDAŞ İstanbul Gaz Dağıtım	6.082.826.772	735.557.624	*	5.816.310.043	2.322.641.181	İstanbul
44	Limak Yatırım	5.629.795.515	-219.707.852	*	12.058.248.178	908.370.104	İstanbul
46	Aytemiz Akaryakıt Dağıtım	5.500.291.088	32.087.450	*	1.530.238.517	522.889.923	İstanbul
56	Çalık Enerji	4.806.941.000	1.449.241.000	740.922.000	7.062.324.000	2.620.765.000	İstanbul
67	İpragaz	3.905.898.599	60.124.086	41.323.416	1.234.720.578	37.196.198	İstanbul
68	Zorlu Enerji	3.871.190.000	111.424.000	*	11.275.629.000	1.683.535.000	İstanbul
70	Aksa Enerji Üretim	3.599.311.868	346.430.992	*	5.211.234.450	1.608.859.906	İstanbul
72	TP Petrol Dağıtım	3.532.368.164	50.104.681	*	1.179.514.711	413.554.121	İstanbul
74	Gediz Elektrik Perakende Satış	3.426.186.768	-70.816.347	*	*	17.847.077	İzmir
79	Eren Enerji	3.265.087.134	*	*	5.125.215.474	*	Zonguldak
94	Aksa Doğalgaz	2.890.332.151	207.748.044	*	3.663.764.914	147.301.420	İstanbul
98	Sepaş Enerji Sakarya Elektrik	2.807.416.609	22.606.240	*	699.805.129	123.984.384	Kocaeli
107	Gama Enerji	2.632.848.193	-179.558.178	*	6.782.630.727	1.081.750.000	Ankara
109	Aydem Elektrik Perakende Satış	2.591.153.695	-117.789.242	*	*	82.723.654	Denizli
140	Ewe Enerji	1.972.752.872	*	*	456.211.473	*	İstanbul
151	Akenerji	1.855.097.831	-526.227.411	*	5.797.575.950	1.803.554.589	İstanbul
157	Kadooğlu Petrol	1.823.125.796	-292.100	*	386.054.762	58.112.758	İstanbul
165	Enerya Gaz Dağıtım	1.744.210.676	*	*	1.414.870.058	120.000.000	İstanbul
189	Akfel Gaz Sanayi	1.567.860.229	*	*	*	*	İstanbul
190	Termopet Akaryakıt	1.563.371.417	*	*	295.199.184	*	Ankara
203	Altınbaş Petrol ve Ticaret	1.490.533.212	-9.997.187	6.329.168	1.029.738.357	125.500.000	İstanbul
205	Balpet Petrol Ürünleri	1.471.377.040	4.945.097	*	409.018.554	60.000.000	İstanbul
228	GDZ Enerji Dağıtım	1.314.484.222	260.836.139	*	*	389.204.317	İzmir
230	Ravago Petrokimya Üretim	1.306.064.110	33.024.409	508.987	1.197.412.212	268.777.207	İstanbul
234	Siyam Petrolcülük	1.289.776.406	*	*	363.994.196	*	Mersin
238	Akedaş Elektrik Perakende Satış	1.258.688.951	*	*	*	38.295.945	Kahramanmaraş
246	Atlas Enerji	1.219.276.679	*	*	4.570.619.226	*	İstanbul
250	Palmet Enerji	1.193.535.962	*	*	1.667.668.768	*	İstanbul
254	Enerji Petrol Ürünleri Pazarlama	1.180.198.495	10.922.367	180.087.000	390.104.241	126.138.783	İstanbul
289	İpek Doğal Enerji	1.036.699.000	627.732.000	6.475.068	3.594.469.000	865.458.000	Ankara
309	Grid Solutions Enerji	964.095.438	10.464.034	147.339.000	1.326.026.381	*	Kocaeli
316	Çoruh Elektrik Perakende Satış	950.982.651	12.549.376	*	219.264.244	53.983.019	Trabzon
322	Aksa Elektrik	933.128.131	*	*	99.967.911	*	İstanbul
334	Akfel Enerji	915.054.939	-38.228.976	*	758.797.628	236.739.928	İstanbul

"LC Waikiki olarak planladığımız büyüme ve genişlemeyi 137 yeni mağaza açıp 833 mağazaya ulaşarak büyük oranda yakaladık."

VAHAP KÜÇÜK
LC WAIKIKI YÖNETİM KURULU BAŞKANI

(2017 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	İli
348	ADM Elektrik Dağıtım	887.604.191	101.597.148	*	*	21.491.774	Denizli
349	OMV Samsun Elektrik Üretim	883.959.753	*	*	*	*	İstanbul
350	Bursa Gaz	880.948.972	*	*	731.182.914	*	Bursa
352	Kayseri Elektrik Perakende Satış	874.050.839	*	*	248.629.483	*	Kayseri
369	RWE&Turcas Güney Elektrik Üretimi	823.289.519	-39.277.658	*	1.767.312.396	*	Ankara
396	Fırat Elektrik Perakende Satış	762.886.697	18.920.792	*	250.874.125	104.559.599	Elazığ
405	Sedaş Sakarya Elektrik Dağıtım	749.477.000	120.409.000	*	850.599.000	105.945.000	Kocaeli
431	Reis RS Enerji Elektrik	696.199.573	*	*	453.377.641	213.232.291	Ankara
433	CYE Petrol	693.731.379	*	*	1.128.750.611	562.874.433	İstanbul
435	Yatağan Termik Enerji Üretim	692.997.223	-191.066.424	*	2.234.190.774	872.524.366	Denizli
437	Bereket Elektrik Tedarik	684.394.416	-4.443.495	*	570.130.584	146.986.593	Denizli
461	Tankar Oto Petrol Kimya	646.653.287	14.046.065	*	275.922.601	86.614.089	İzmir
471	Bereket Enerji	637.242.138	-80.352.675	*	393.524.934	258.211.239	Denizli
473	Çelikler Orhaneli Tunçbilek Elekt. Üret.	630.542.757	*	*	598.928.955	202.637.075	Ankara
476	Aras Elektrik Dağıtım	621.444.933	100.604.563	*	54.321.864	10.772.564	Erzurum
481	Odaş Elektrik Üretimi	614.529.928	-63.325.239	*	1.387.337.000	551.846.000	İstanbul
483	Balıkesir Elektromekanik	609.724.885	3.265.451	71.366.839	463.870.765	183.612.318	Balıkesir
	GEMİ İNŞA						
321	İstanbul Denizcilik Gemi İnşa	933.177.381	*	2.789.000	401.571.042	*	İstanbul
415	Tersan Tersanecilik	725.833.198	90.971.029	193.034.202	1.233.354.090	318.381.414	Yalova
	GIDA-İÇECEK						
18	Anadolu Efes Biracılık	12.946.918.000	483.401.000	768.995.890	29.690.905.000	9.972.973.000	İstanbul
34	Coca-Cola İçecek	8.521.146.000	421.022.000	*	13.394.158.000	4.735.738.000	İstanbul
55	Ülker Bisküvi	4.811.032.525	506.152.378	271.352.863	8.326.452.000	2.427.360.000	İstanbul
65	Mey İçki	4.059.805.522	*	*	*	*	İstanbul
84	Eti Gıda	3.169.705.374	*	115.763.218	*	*	Eskişehir
100	Konya Şeker Fabrikası	2.774.285.497	16.040.830	62.992.950	6.377.566.409	1.203.903.370	Konya
105	Sütaş	2.658.058.251	117.445.883	32.762.436	1.220.505.586	606.723.015	İstanbul
113	Banvit	2.531.085.865	286.752.665	88.809.120	1.339.689.910	613.657.476	Balıkesir
120	Kerevitaş	2.420.708.265	96.269.298	86.539.450	3.396.169.594	593.179.427	İstanbul
123	Abalıoğlu Yem-Soya	2.369.811.820	317.603.460	48.491.069	1.511.145.888	864.654.700	Denizli
138	Tab Gıda	1.999.094.821	*	1.100.193	685.370.114	*	İstanbul
139	Ağaçlı Otomotiv Gıda	1.986.024.813	21.234.026	280.000	304.633.890	81.580.331	Aksaray
144	Ulusoy Un	1.920.619.132	40.701.480	38.146.476	878.131.132	198.114.979	Samsun
153	Yaşar Birleşik Pazarlama	1.841.601.049	11.277.269	*	495.593.937	118.396.620	İzmir
158	Bunge Gıda	1.812.278.786	*	*	*	*	İstanbul
159	Şenpiliç	1.809.162.503	*	*	*	*	Sakarya
177	Namet Gıda	1.680.993.776	158.611.857	3.123.253	876.697.155	664.720.897	Kocaeli
182	*	1.639.605.127	*	9.672.635	678.288.054	*	İstanbul
196	Erpiliç Entegre Tavukçuluk	1.519.828.519	*	45.217.000	660.828.732	*	Bolu
210	Abalıoğlu Yağ	1.433.584.693	*	*	*	*	İzmir
220	Kayseri Şeker Fabrikası	1.354.161.228	*	*	1.340.403.954	*	Kayseri
225	Arbel Bakliyat	1.341.723.101	*	*	*	*	Mersin
241	Pınar Süt	1.240.050.704	40.945.976	45.733.884	1.201.540.514	690.165.850	İzmir
242	Tuborg	1.235.831.000	381.654.000	15.319.178	1.661.440.000	1.037.480.000	İzmir
243	SS. Trakya Yağlı Toh. Tarım Koop.	1.230.513.375	62.190.493	*	430.621.377	352.455.693	Edirne
244	Altınmarka Gıda	1.226.295.582	*	60.166.396	1.488.227.873	39.413.931	İstanbul
277	Yayla Agro Gıda	1.082.088.291	28.702.497	80.380.858	817.693.811	176.419.577	Ankara

"81 ilde yaratılan istihdamla büyüyerek yatırımlarımıza devam ediyoruz."

ÖZGÜR TORT
MİGROS GENEL MÜDÜRÜ

(2017 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	İli
279	Tat Gıda	1.074.034.710	64.725.443	26.029.694	785.989.243	492.975.635	İstanbul
283	Aves Enerji Yağ ve Gıda	1.051.484.016	10.146.503	65.953.984	504.535.980	73.593.769	Mersin
284	Oba Makarna	1.048.933.916	96.967.820	137.775.991	392.819.340	120.000.000	Gaziantep
287	Keskinoğlu Tavukçuluk	1.041.266.860	*	50.816.000	*	*	Manisa
296	Torunlar Gıda	1.009.522.967	*	*	3.305.818.430	*	İstanbul
303	Balsu Gıda	997.608.691	*	200.832.000	*	*	Sakarya
312	Doğuş Çay ve Gıda Maddeleri	955.322.360	*	3.108.000	*	*	Ordu
324	Kılıç Deniz Ürünleri	930.653.558	98.380.695	141.087.000	1.192.582.004	*	Muğla
335	Beşler Makarna	912.452.376	11.178.487	191.453.000	444.852.698	*	Gaziantep
338	Şölen Çikolata Gıda	902.361.400	*	123.600.000	*	*	Gaziantep
363	Bifa Bisküvi	844.948.775	*	72.839.000	*	*	Karaman
371	Lidersan Sağlık ve Gıda Ürünleri	816.769.366	22.968.174	989.941	729.365.633	538.538.410	Gaziantep
372	Yudum Gıda	816.093.682	17.234.379	*	*	*	İstanbul
373	Progıda Tarım Ürünleri	815.481.383	13.462.379	183.735.525	563.044.638	*	İstanbul
375	Erikli Dağıtım ve Pazarlama	808.587.884	71.935.458	*	225.405.142	4.174.623	Bursa
384	Durak Fındık	794.824.751	5.519.672	132.880.513	419.952.202	60.351.796	Ordu
390	Aynes Gıda	773.664.668	*	9.844.000	*	*	Denizli
394	Perfetti Van Melle Gıda	766.355.519	*	153.990.281	644.341.631	11.075.500	İstanbul
400	Gedik Tavukçuluk	760.312.663	*	*	*	*	Uşak
407	Tadım Gıda	745.713.904	*	*	*	*	İstanbul
419	Kent Gıda	719.923.753	49.886.463	61.818.616	604.927.642	393.722.132	Kocaeli
421	Çekok Gıda	718.433.472	10.386.437	2.624.954	291.152.190	85.380.690	İstanbul
423	Mutlu Makarnacılık	709.734.378	6.535.515	104.843.000	325.626.870	*	Gaziantep
429	Gümüşdoğa Su Ürünleri Üretim	697.351.019	108.001.888	77.395.000	865.552.243	*	Muğla
430	Pirim Gıda ve Meşrubat	696.897.889	646.943	*	342.091.015	30.000.000	İstanbul
439	*	683.017.858	20.077.153	35.906.000	*	*	İzmir
446	Acarlar Ticaret Sanayi	665.713.756	4.224.161	*	*	*	Muğla
449	Sırmagrup İçecek	659.082.497	*	*	401.500.253	*	Bursa
453	Elvan Gıda	655.092.493	*	*	*	*	İstanbul
456	Pınar Entegre Et ve Un	652.520.954	55.996.685	7.048.116	254.139.000	26.708.000	İzmir
457	BTA Havalimanları Yiy. ve İç. İşlet.	651.721.000	29.786.000	5.457.202	443.515.686	*	İstanbul
460	Elita Gıda	648.025.034	*	*	292.160.364	51.000.000	Adana
488	Göknur Gıda	605.657.262	*	89.031.000	661.069.100	266.497.372	Ankara
	GÜBRE						
73	Gübre Fabrikaları	3.487.261.450	33.317.912	220.758.517	3.697.987.164	1.207.511.087	İstanbul
128	Toros Tarım	2.235.852.000	355.862.000	57.282.710	2.829.449.000	1.392.808.000	İstanbul
180	İstanbul Gübre	1.654.842.212	*	1.798.300	1.031.274.833	518.693.397	Kocaeli
444	Gemlik Gübre	670.535.605	143.773.509	16.628.074	504.899.478	400.967.211	Bursa
	HASTANE						
81	Acıbadem Sağlık Hizmetleri	3.200.000.000	-131.300.000	70.300.000	4.600.000.000	851.000.000	İstanbul
110	MLP Sağlık Hizmetleri	2.576.076.000	-170.750.000	*	2.721.336.000	16.298.000	İstanbul
288	Memorial Sağlık Grubu	1.038.107.129	-78.177.048	*	1.493.617.660	60.000.000	İstanbul
401	Medicana Sağlık Grubu	760.084.681	84.806.211	6.693.782	783.769.126	255.173.131	İstanbul
	HIZLI TÜKETİM						
43	Hayat Kimya	5.657.703.000	*	349.000.000	*	*	İstanbul
53	Unilever	4.873.767.586	322.674.961	102.908.454	2.777.169.433	1.055.321.988	İstanbul
204	Eczacıbaşı Tüketim	1.471.525.000	*	*	*	*	İstanbul

"Dünya konjonktürüne ve finansal verilerdeki değişkenliğe rağmen pazarımızı genişlettiğimiz, yatırımlarımızı ve büyümemizi sürdürdüğümüz bir yılı tamamladık."

AYŞEN ESEN
İSTANBUL ALTIN RAFİNERİSİ CEO'SU

(2017 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	İli
	İLAÇ VE İLAÇ DAĞITIM						
27	Selçuk Ecza	10.686.329.979	376.510.026	9.581.095	5.167.918.296	2.149.914.916	İstanbul
137	S.S.Bursa Eczacılar Üretim Koop.	2.042.819.214	*	*	717.608.376	*	Bursa
147	Abdi İbrahim İlaç	1.904.265.056	*	40.790.693	1.488.889.994	963.431.766	İstanbul
183	Bayer Türk	1.639.087.694	*	*	*	*	İstanbul
239	Nevzat Ecza Deposu	1.258.571.908	18.010.042	*	497.389.095	133.532.242	Ankara
340	Gen İlaç ve Sağlık Ürünleri	897.017.814	*	*	321.877.470	*	Ankara
380	Deva Holding	800.295.112	*	*	1.256.406.869	*	İstanbul
418	Koçak Farma İlaç ve Kimya	721.676.953	*	*	*	*	İstanbul
492	Eczacıbaşı İlaç	597.909.000	*	*	329.837.300	71.692.710	İstanbul
	İNŞAAT						
16	RC Rönesans İnşaat	15.097.381.000	*	*	13.545.973.000	1.184.675.000	Ankara
29	Enka İnşaat	10.567.421.000	3.189.661.000	1.030.707.397	30.293.226.000	23.414.042.000	İstanbul
36	İçtaş İnşaat	8.346.137.000	*	317.831.310	25.269.443.000	3.207.353.000	İstanbul
42	Limak İnşaat	5.794.314.456	47.907.707	150.693	21.080.268.916	2.955.141.470	Ankara
45	Mapa İnşaat	5.594.441.407	470.701.884	769.159.265	11.486.554.542	4.469.362.777	Ankara
51	GAP İnşaat	5.121.187.000	510.131.000	1.214.659.000	6.980.535.000	1.631.759.000	İstanbul
54	Tekfen İnşaat	4.851.460.000	441.376.000	50.169.000	4.882.753.000	520.143.000	İstanbul
89	Tepe İnşaat	2.924.525.278	195.192.433	203.371	3.226.380.579	2.009.665.293	Ankara
99	TAV Tepe Akfen	2.803.253.173	*	680.166.521	*	*	İstanbul
118	Sembol Uluslararası Yat. Tar.	2.441.790.716	*	*	1.149.472.696	*	İstanbul
119	Nurol İnşaat	2.421.588.000	184.280.000	50.675.522	6.496.406.000	2.096.714.000	Ankara
131	YDA İnşaat	2.183.024.933	183.281.120	25.000.000	7.838.595.869	1.558.180.292	Ankara
154	Özaltın İnşaat	1.836.287.138	299.545.853	6.915.826	6.166.972.731	650.000.000	Ankara
200	NEF	1.500.394.000	89.520.111	*	4.390.024.964	460.387.678	İstanbul
207	Eczacıbaşı Yapı	1.461.347.442	*	*	*	*	İstanbul
214	Eser Taahhüt	1.420.348.552	171.067.912	39.625	803.028.087	684.923.380	Ankara
251	Sur Yapı Endüstri	1.190.145.230	*	*	4.543.140.500	*	İstanbul
343	STFA Deniz İnşaatı İnşaat	894.702.251	*	245.493.827	1.348.713.391	*	İstanbul
368	İntema	824.609.667	-25.518.046	*	416.144.112	9.962.158	İstanbul
387	Sera Yapı Endüstri	779.229.557	93.608.246	*	841.972.525	153.291.888	İstanbul
397	Garanti Koza İnşaat	761.579.000	*	*	5.554.973.000	*	İstanbul
442	Odak İnşaat	674.493.020	*	*	185.708.756	594.000	İstanbul
463	Alsim Alarko Sanayi Tesisleri	642.310.997	*	*	490.916.097	206.984.612	Kocaeli
467	Otoyol Yatırım ve İşletme	638.593.359	444.960.771	*	*	*	Ankara
495	Çimtaş Boru İmalatı	594.398.150	*	132.245.000	79.206.465	18.703.997	Bursa
	KAĞIT VE AMBALAJ						
141	Modern Karton Sanayi ve Ticaret	1.948.552.352	*	*	*	*	İstanbul
169	Köksan Pet ve Plastik Ambalaj	1.726.885.268	119.588.615	147.694.232	731.303.982	492.215.105	Gaziantep
259	Sarten Ambalaj	1.172.752.546	57.138.163	80.624.320	1.115.474.195	288.255.601	İstanbul
276	Modern Oluklu Mukavva Ambalaj	1.089.383.356	*	7.911.502	756.246.157	43.471.496	İstanbul
315	Korozo Ambalaj	952.562.449	*	*	*	*	İstanbul
360	Olmuksan IP	848.186.881	14.104.949	12.125.312	638.187.358	255.047.888	İstanbul
379	Kipaş Kağıt Sanayi İşletmeleri	801.417.266	*	65.279.718	1.019.280.962	139.705.273	Kahramanmaraş
398	Mondi Tire Kutsan	761.509.030	22.253.514	*	645.491.697	189.658.864	İzmir
464	Lila Kağıt Sanayi	642.057.112	29.381.261	87.500.000	*	*	İstanbul
465	Süper Film Ambalaj	640.954.741	*	12.027.182	369.266.094	188.261.992	Gaziantep

"2017, 90'ıncı yılımıza hazırlandığımız; yenilikçi, küresel yol arkadaşınız olma vizyonuyla emin adımlarla ilerlediğimiz ve bunu iş sonuçlarına yansıttığımız başarılı bir yıl oldu."

GÖRGÜN ÖZDEMİR
OTOKOÇ OTOMOTİV GENEL MÜDÜRÜ

(2017 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	İli
	KİMYA						
38	Petkim	7.363.824.480	1.661.095.230	754.571.818	7.788.855.000	3.793.931.000	İzmir
75	BASF Türkiye	3.423.720.000	*	*	*	*	İstanbul
93	Aksa Akrilik	2.893.522.280	341.905.168	302.114.532	3.498.257.657	1.383.538.580	Yalova
117	Soda Sanayi	2.451.292.000	730.940.000	336.485.000	3.880.689.000	3.192.447.000	İstanbul
218	Betek Boya	1.381.031.179	*	21.785.000	*	*	İstanbul
278	Indorama Ventures Çorlu Pet	1.077.521.350	25.516.949	*	*	*	Tekirdağ
329	DYO Boya Fabrikaları	923.679.065	-8.409.656	13.764.525	919.738.819	148.905.860	İzmir
403	Koruma Klor Alkali	755.525.690	201.776.873	6.357.000	700.612.206	*	Kocaeli
420	Altın Ateş Kimya	719.818.524	24.902.038	21.421.696	362.068.171	67.302.379	Hatay
466	Kansai Altan Boya	639.594.964	*	30.153.603	19.120.340.424	4.137.063.003	İzmir
497	Akdeniz Kimya	592.928.123	*	24.493.000	*	168.674	İzmir
	KUYUM						
33	İstanbul Altın Rafinerisi	9.193.102.387	10.047.127	419.695.877	354.858.933	133.072.527	İstanbul
103	Nadir Metal Rafineri	2.700.213.263	2.433.814	134.623.301	285.600.956	64.329.084	İstanbul
149	Gram Altın Pazarlama Sanayi	1.897.751.003	905.667	1.237.058	175.470.838	130.723.612	İstanbul
480	Arpaş İhracat İthalat ve Pazarlama	617.867.449	*	164.027.000	178.347.828	255.514.392	İstanbul
499	Dünya Uluslararası Mücevher	592.074.927	*	*	292.300.371	100.000	İstanbul
	LASTİK						
126	Brisa	2.294.100.000	325.400.000	184.300.000	3.452.814.275	683.480.020	Kocaeli
155	Good Year	1.832.230.842	126.028.527	288.970.336	1.089.601.050	548.562.621	İstanbul
161	Abdulkadir Özcan Oto. Lastik San.	1.789.062.000	107.729.132	6.000.000	2.832.520.575	1.401.747.004	Ankara
215	Petlas Lastik	1.411.896.519	98.871.604	168.000.000	1.936.892.988	1.175.458.759	Kırşehir
233	Prometeon Turkey	1.292.302.554	23.886.777	84.523.866	929.686.963	320.825.200	İstanbul
351	Pirelli Otomobil Lastikleri	874.774.390	16.596.240	121.235.569	630.029.052	89.497.982	İstanbul
	LOJİSTİK						
86	Netlog Lojistik Hizmetleri	3.011.379.000	*	418.007.763	1.136.119.054	167.172.574	İstanbul
102	Ekol Lojistik	2.704.978.748	27.555.585	565.398.803	1.668.968.198	318.918.661	İstanbul
133	Borusan Lojistik Dağıtım	2.095.376.644	79.021.325	77.664.179	1.554.752.009	530.735.299	İstanbul
232	Ceva Lojistik	1.295.422.676	*	*	*	*	İstanbul
265	Fasdat Gıda Dağıtım	1.146.985.830	32.207.446	2.830.163	437.434.626	7.719.858	İstanbul
281	Mars Lojistik	1.059.563.875	*	147.038.126	677.802.883	1.500.000	İstanbul
300	Omsan Lojistik	1.000.370.408	44.577.955	45.974.547	609.207.084	439.454.036	İstanbul
304	Mersin Uluslararası Liman İşlet.	995.151.119	377.136.469	*	2.335.016.203	133.230.000	Mersin
328	U.N. RO-RO İşletmeleri	924.765.475	*	*	3.307.632.316	*	İstanbul
393	Reysaş Lojistik	767.971.040	-29.858.836	*	3.200.168.506	170.200.790	İstanbul
427	Karsan Karadeniz Kimya	705.286.659	*	*	1.180.670.239	*	İstanbul
452	Taha Kargo Dış Ticaret	655.408.842	*	*	*	*	İstanbul
462	Horoz Lojistik	645.261.227	26.614.326	23.000.000	1.777.478.737	*	İstanbul
	MADEN						
150	*	1.870.677.407	1.194.432	70.410.023	6.445.820.161	431.300.000	Kastamonu
213	Esan Eczacıbaşı	1.421.095.470	*	*	*	*	İstanbul
253	Eti Soda	1.181.199.592	*	150.018.000	2.346.060.355		Ankara
306	İmbat Madencilik	988.120.071	211.336.807	*	609.350.000	*	Manisa
308	Koza Altın İşletmeleri	967.560.000	685.920.000	*	3.158.775.000	2.900.414.000	İzmir
320	Eti Krom	938.735.664	555.018.174	*	2.294.480.369	*	Elazığ
	MAKİNE						
166	Borusan Makine ve Güç Sistemleri	1.737.399.876	73.112.961	88.668.009	1.437.384.438	185.425.587	İstanbul
171	*	1.711.180.621	*	277.081.000	875.934.076	*	Manisa

"Ülkemiz, sektörümüz ve şirketimiz için başarılı geçen 2017'de, Pegasus hem verimliliğini hem iç hat ve dış hatta taşınan yolcu sayısını bir önceki yıla oranla artırmayı başardı."

MEHMET T. NANE
PEGASUS CEO'SU

(2017 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	İli
229	Daikin	1.307.561.939	43.086.358	94.926.312	800.716.378	150.000.000	İstanbul
262	Aksa Jeneratör	1.154.194.411	99.961.347	161.411.082	1.777.584.168	451.166.077	İstanbul
264	Hidromek Hidrolik ve Mekanik Mak.	1.147.061.286	330.908.437	90.468.656	1.470.948.013	1.365.804.700	Ankara
305	Temsa İş Makinaları	991.123.337	*	17.892.596	546.042.721	176.676.366	İstanbul
337	Mutlu Akü	905.905.467	*	*	*	*	İstanbul
361	Durmazlar Makine Sanayi	846.030.917	98.594.011	96.944.923	919.435.182	62.000.000	Bursa
366	Enka Pazarlama	826.467.863	88.296.511	10.184.152	777.955.181	456.369.975	İstanbul
478	Emas Makine Sanayi	620.082.606	*	*	95.137.455	22.445.406	Manisa
	METAL						
62	Sarkuysan	4.349.760.480	114.357.517	634.972.948	1.506.659.465	452.491.301	İstanbul
76	Er-Bakır Elektrolitik Bakır	3.408.608.000	92.821.000	324.771.000	1.181.567.000	194.582.000	Denizli
112	MMK Metalurji	2.534.318.339	*	*	*	*	Hatay
136	Tezcan Galvanizli	2.044.283.032	*	*	*	*	Kocaeli
167	Yeşilyurt Demir Çelik	1.728.866.484	265.732.223	*	*	*	Samsun
176	Asaş Alüminyum	1.692.551.537	63.965.658	143.559.540	2.999.775.659	480.842.538	İstanbul
212	Tatmetal Çelik Sanayi	1.424.531.965	*	*	*	*	İstanbul
286	Eti Alüminyum	1.047.133.684	*	*	*	*	Konya
358	Seval Kablo	851.244.092	*	*	*	*	Denizli
377	Norm Cıvata	806.399.946	92.949.952	97.295.575	608.517.788	396.836.211	İzmir
404	Mega Metal Sanayi	753.940.931	12.561.595	104.344	487.822.842	62.066.383	İstanbul
450	Gazi Metal	658.573.490	*	60.156.000	368.445.513	*	Kocaeli
458	Sarbak Metal	651.063.674	45.308.374	64.891.000	475.460.758	133.513.779	İstanbul
479	Sarda Dağıtım ve Ticaret	619.490.278	4.748.910	4.796.479	549.558.347	*	İstanbul
490	Kayseri Metal Center Sanayi	601.151.776	64.259.158	27.182.000	659.679.751	89.190.222	Kayseri
500	Arslan Alüminyum	592.038.049	6.422.407	24.500.000	*	*	İstanbul
	OTOMOTİV						
5	Ford Otosan	25.341.290.000	1.481.161.000	4.884.956.438	12.011.740.000	3.695.859.000	İstanbul
11	Toyota Otomotiv	17.932.211.000	*	4.417.103.000	3.582.073.000	481.708.000	Sakarya
12	Tofaş Oto Fabrika	17.467.806.000	1.229.472.000	3.256.884.383	13.875.148.000	3.583.037.000	İstanbul
14	Oyak Renault	15.673.412.724	*	3.182.426.000	*	*	İstanbul
17	Doğuş Otomotiv	13.220.361.000	226.129.000	*	5.166.882.000	1.322.336.000	İstanbul
23	Mercedes-Benz Türk	11.814.413.584	600.390.295	1.062.615.025	5.010.313.462	2.918.210.304	İstanbul
31	Hyundai Assan Otomotiv	10.420.559.046	*	1.986.401.070	*	*	İstanbul
39	Otokoç	6.346.364.000	175.828.000	*	4.216.900.000	592.798.000	İstanbul
49	*	5.328.274.861	*	1.052.939.000	*	*	Bursa
64	Türk Traktör	4.215.056.106	351.095.844	310.632.852	2.788.701.288	757.769.491	Ankara
90	Honda Türkiye	2.919.003.046	*	168.989.135	1.131.917.289	180.000.000	Kocaeli
95	Borusan Otomotiv	2.879.382.000	21.538.000	*	1.161.228.000	151.094.000	İstanbul
104	Mengerler Ticaret	2.700.110.185	34.490.398	*	999.896.739	271.892.834	İstanbul
125	*	2.347.001.815	*	*	829.944.029	*	İstanbul
132	Çelik Motor	2.133.814.000	*	*	2.946.837.000	*	Kocaeli
135	Koluman Motorlu Araçlar	2.079.776.141	27.762.608	8.774	768.016.018	269.108.628	Ankara
162	Otokar	1.785.272.000	90.706.000	151.310.958	2.009.587.000	283.554.000	İstanbul
181	BMC Otomotiv	1.649.425.829	221.997.801	44.320.000	4.604.389.375	*	İzmir
193	MAN Türkiye	1.538.533.309	79.417.520	9.740.626	888.247.401	65.000.000	Ankara
194	Temsa Global	1.536.152.263	*	171.412.414	1.767.420.945	210.000.000	Adana
206	Avek Otomotiv Servis Sanayi	1.467.284.824	7.356.989	*	529.400.167	25.100.000	İstanbul
216	Autoliv Cankor Otomotiv	1.407.124.090	*	144.082.145	*	333.268.856	Kocaeli
237	Yazaki Otomotiv	1.259.340.409	*	*	*	*	Sakarya

"2017'de, 384 bin 174 adetlik üretimimizle hem Türkiye'nin hem şirketimizin üretim rekorunu kırdık."

CENGİZ EROLDU
TOFAŞ CEO'SU

(2017 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	İli
252	Beyçelik Gestamp Kalıp	1.182.866.530	*	54.236.666	*	*	Bursa
256	*	1.179.656.690	*	229.949.035	672.008.542	*	İstanbul
261	Delphi Automotive Systems	1.160.796.449	*	183.932.000	840.990.401	*	İstanbul
280	Componenta Dökümcülük	1.066.330.776	77.192.461	228.555.493	1.048.504.009	47.639.757	Bursa
291	Hema Endüstri	1.028.273.777	1.604.359	152.164.465	2.463.818.321	394.700.172	İstanbul
292	Has Otomotiv Yatırım	1.023.579.928	8.645.747	*	*	33.048.000	İstanbul
310	Anadolu Isuzu	963.126.462	-68.292.697	63.159.635	1.453.483.993	628.126.018	Kocaeli
311	Toyota Boshoku Türkiye Otomotiv	961.192.090	*	12.771.000	354.453.796	*	Sakarya
314	Karsan Otomotiv	953.186.497	2.263.941	111.512.274	1.826.045.346	355.004.434	Bursa
317	CMS Jant ve Makine San.	948.823.644	119.990.408	143.354.924	801.662.234	347.719.918	İzmir
323	Sadık Otomotiv Akaryakıt Ev Aletleri	931.982.121	8.034.580	*	195.759.835	45.182.013	Denizli
326	Assan Hanil Otomotiv	926.811.659	*	1.327.000	*	*	Kocaeli
331	Tırsan Treyler	921.811.909	*	166.425.034	*	413.839.027	Sakarya
342	Asf Otomotiv	894.942.710	2.612.654	*	395.518.652	96.696.332	İstanbul
344	Farba Otomotiv	892.459.627	*	57.129.878	*	*	Kocaeli
391	Teklas Kauçuk	773.555.232	*	*	*	*	Kocaeli
392	Aunde Teknik Tekstil	770.531.037	138.410.002	199.913.836	*	517.996.412	Bursa
399	*	760.515.052	*	160.959.000	938.444.616	*	Kocaeli
412	Farplas Oto Yedek Parçaları	736.999.338	45.612.536	18.000.000	439.361.557	125.193.207	İstanbul
432	Garanti Filo Yönetim Hizmetleri	693.943.412	*	*	223.340.066	*	İstanbul
438	CMS Jant Sanayi	683.955.453	19.266.638	163.927.700	311.012.180	*	İzmir
485	Hasmer Otomotiv Yatırım	609.404.924	-5.364.289	*	*	217.678.874	Düzce
493	Yiğit Akü Malzemeleri Nakliyat	597.075.112	8.713.828	97.440.921	*	42.019.307	Ankara
494	Gelecek Otomotiv	595.555.384	5.947.884	*	*	*	Diyarbakır
498	İnci GS Yuasa Akü	592.702.749	*	63.251.860	435.044.940	*	Manisa
	PERAKENDE						
6	BİM Birleşik Mağazalar	24.779.408.000	1.095.853.000	*	7.025.675.000	2.957.880.000	İstanbul
15	Migros	15.344.047.000	602.696.000	*	10.302.675.000	1.470.494.000	İstanbul
19	LC Waikiki Mağazacılık	12.594.602.378	*	597.250.801	*	*	İstanbul
32	Şok Marketler	9.512.254.042	-429.182.445	*	2.608.416.894	-2.022.910.198	İstanbul
60	CarrefourSA	4.553.988.754	-352.247.026	*	3.245.309.647	68.590.906	İstanbul
91	Koton	2.909.453.743	11.624.179	134.983.415	2.143.669.434	257.274.965	İstanbul
92	Bizim Toptan Satış Mağazaları	2.896.367.998	-38.229.263	*	709.304.772	105.785.658	İstanbul
101	ATÜ Turizm İşletmeciliği	2.766.861.614	173.201.499	759.196.421	802.331.000	218.919.000	İstanbul
106	Defacto Perakende	2.648.823.879	*	*	1.868.128.570	*	İstanbul
108	Flo Mağazacılık	2.598.385.897	*	37.178.251	*	*	İstanbul
130	Boyner	2.194.600.110	-19.519.383	*	1.610.906.293	75.911.613	İstanbul
142	Tesco Kipa	1.926.738.000	-97.861.000	*	2.524.007.000	1.350.446.000	İzmir
163	Mavi Giyim	1.781.656.000	112.241.000	90.118.000	1.075.243.000	247.181.000	İstanbul
197	Özdilek AVM ve Tekstil	1.519.612.266	16.581.851	*	1.496.532.403	307.450.461	Bursa
211	Koçtaş	1.427.447.099	24.817.742	31.855	686.383.493	100.011.280	İstanbul
227	Aydınlı Hazır Giyim	1.329.385.364	229.784.735	66.942.492	1.695.811.515	700.995.664	İstanbul
231	Beymen Mağazacılık	1.296.074.255	148.537.117	*	1.156.949.404	204.826.533	İstanbul
353	Yeşim Satış Mağazaları	869.175.476	*	185.279.515	*	20.003.804	Bursa
357	Yunus Market İşletmeleri	858.530.348	*	*	415.275.158	*	Ankara
388	Tekzen Ticaret	776.829.430	10.327.538	*	*	*	İstanbul
434	Adese Alışveriş Merkezleri	693.500.599	54.187.770	*	*	-1.296.983.514	Konya
455	Vakko	652.677.007	49.514.221	432.400	371.044.737	227.520.390	İstanbul

500

"2017, bizim için başarılı bir yıldı. Pazarın yüzde 10 üzerinde büyüyerek 2 milyar 22 milyon TL ciroya ulaştık."

NEZİH BARUT
ABDİ İBRAHİM YÖNETİM KURULU BAŞKANI

(2017 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	İli
	PLASTİK						
295	Plasmar Plastik ve Kimya	1.012.497.522	14.089.752	1.104.288	285.326.528	37.794.427	İstanbul
332	Ege Profil	918.871.588	73.098.279	38.751.888	1.043.789.973	353.012.233	İzmir
355	Resinex-BMY Plastik Kimya	868.559.923	*	*	460.420.400	*	İstanbul
395	Adopen Plastik	764.391.449	12.425.467	69.228.053	1.183.902.940	235.033.679	Antalya
424	Naksan Plastik	708.770.003	73.539.836	41.639.000	2.165.210.031	*	Gaziantep
454	Polibak Plastik Film Sanayi	652.732.372	*	*	578.957.152	224.917.512	İzmir
472	Abdioğulları Plastik ve Ambalaj	633.631.525	65.966.281	54.159.105	3.749.898.627	1.417.135.296	Adana
489	Elif Plastik	605.178.777	58.049.331	72.773.184	549.178.480	70.954.912	İstanbul
	SAVUNMA						
50	TUSAŞ-Türk Havacılık ve Uzay	5.181.283.374	874.163.916	828.541.060	13.616.440	5.057.297.373	Ankara
178	Roketsan Roket Sanayi	1.662.493.048	315.377.697	43.313.916	4.443.912.000	147.052.861	Ankara
255	Tusaş Motor Sanayi	1.179.677.704	257.275.692	268.000.000	2.296.459.033	845.284.104	Eskişehir
346	FNSS Savunma Sistemleri	888.770.000	83.841.000	200.381.005	2.112.834.000	177.969.000	Ankara
	TARIM						
80	Tiryaki Agro Gıda	3.264.181.883	47.788.881	154.733.903	2.783.953.421	656.408.471	Gaziantep
235	Pro Yem	1.285.083.527	126.184.646	47.805	424.682.875	330.728.876	Bursa
249	Erser Grup Tarım Ürünleri	1.198.482.433	*	*	290.232.804	*	Konya
301	Cargill Tarım ve Gıda	1.000.360.954	73.649.954	11.715.000	1.046.782.783	*	İstanbul
382	Başhan Tarımsal Ürünler	796.083.357	29.647.772	68.928.000	413.064.985	*	Mersin
448	Hastavuk Gıda Tarım Hayvancılık	662.377.445	*	37.469.000	*	*	Bursa
451	Reka Bitkisel Yağlar	656.204.392	*	*	216.888.457	*	İstanbul
	TEKNO PERAKENDE						
77	Teknosa İç ve Dış Ticaret	3.397.855.000	24.377.000	*	726.808.000	-43.373.000	İstanbul
115	Genpa Telekomünikasyon	2.490.061.907	64.745.157	*	971.795.368	325.861.389	İstanbul
164	Mobiltel İletişim Hizmetleri	1.773.547.311	38.228.390	1.054.236	1.285.669.763	82.000.000	İstanbul
219	Mobimark İletişim	1.372.259.578	39.052.154	*	995.716.453	103.424.417	İstanbul
	TEKSTİL-KONFEKSİYON						
116	Kordsa	2.485.165.623	244.548.486	*	2.866.553.386	1.276.950.976	İstanbul
160	Sanko Tekstil İşletmeleri	1.794.407.910	*	32.533.653	*	*	Gaziantep
179	Sasa Polyester	1.655.205.000	250.290.000	174.068.219	2.377.995.000	1.137.824.000	Adana
192	Gülsan Sentetik Dokuma	1.546.859.226	*	170.000.000	*	107.699.432	Gaziantep
208	Ak-pa Tekstil	1.454.375.542	*	*	388.200.753	*	İstanbul
245	Kipaş Mensucat	1.224.047.977	*	73.512.673	2.209.566.482	1.100.011.935	Kahramanmaraş
247	Zorluteks Tekstil	1.216.693.270	99.358.924	125.396.552	3.027.439.395	798.807.569	İstanbul
266	Merinos Halı	1.130.267.556	133.150.076	83.409.000	2.029.239.345	*	Gaziantep
273	Korteks Mensucat	1.104.594.798	11.707.920	40.416.667	3.366.899.084	929.919.371	Bursa
298	Üniteks Tekstil Gıda	1.005.509.817	*	143.244.000	411.628.489	*	İzmir
319	Şirikçioğlu Mensucat	939.384.848	*	*	1.309.332.920	*	Kahramanmaraş
359	Melike Tekstil	850.060.178	25.559.086	2.294.236	*	70.000.000	Gaziantep
370	Menderes Tekstil	818.816.025	57.577.724	181.579.840	1.143.623.329	331.814.591	İzmir
376	Sanko Pazarlama	807.287.045	*	*	*	*	Gaziantep
383	Yataş	795.685.790	84.182.820	15.095.749	540.383.572	235.143.421	Kayseri
386	Boyteks Tekstil	782.422.269	*	132.396.000	*	*	Kayseri
409	Şireci Tekstil	739.974.303	25.039.824	18.971.000	934.273.860	*	Gaziantep
411	Şık Makas Giyim	738.767.311	*	184.933.000	*	*	İstanbul
441	Beyteks Tekstil	679.893.008	*	14.090.000	1.077.120.901	*	Adana
445	Hugo Boss Tekstil	670.034.602	28.303.426	170.830.810	98.906.154	23.152.619	İzmir

"2017'nin özellikle ikinci yarısını çok iyi geçirdik. Ciroda 30 milyar TL'den 38 milyar TL'ye geldik."

SELİM ŞİPER
PETROL OFİSİ CEO'SU

(2017 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	İli
447	Eroğlu Giyim	665.191.792	*	*	319.461.942	*	İstanbul
470	Yeşim Tekstil	637.331.594	50.381.647	137.468.330	*	92.870.443	Bursa
474	Selçuk İplik	629.471.148	19.348.759	49.198.233	70.082.450	*	Gaziantep
482	Çalık Denim	611.399.000	6.816.000	61.521.000	*	204.682.528	İstanbul
486	Harput Tekstil	607.838.510	60.002.784	7.123.198	662.108.275	302.855.458	Bursa
487	Mem Tekstil	606.340.613	70.610.413	26.601.321	605.346.610	*	Kahramanmaraş
	TELEKOM						
10	Türk Telekom	18.139.554.000	1.478.327.000	*	29.148.535.000	4.555.087.000	Ankara
13	Turkcell	17.026.401.000	2.609.517.000	292.350.136	33.982.469.000	14.989.161.000	İstanbul
21	Vodafone	12.255.000.000	1.167.000.000	*	*	*	İstanbul
111	Brightstar Telekom	2.572.901.220	47.762.138	4.543	930.499.484	175.388.848	İstanbul
268	Netaş	1.122.265.684	40.189.648	89.816.076	1.549.852.507	644.606.624	İstanbul
	TİCARET-HİZMET						
134	TAV İstanbul Terminal İşletmeciliği	2.083.700.883	863.174.473	*	2.004.836.659	1.139.391.284	İstanbul
170	Evkur	1.717.032.521	*	*	1.677.267.653	*	İstanbul
172	İATİ Turizm	1.710.791.889	7.097.702	310.921.227	207.883.314	10.000.000	Antalya
173	Multinet Kurumsal Hizmetler	1.707.406.709	36.443.513	*	581.355.783	16.108.488	İstanbul
174	Düzey Tüketim Malları	1.699.654.538	*	*	621.580.942	*	İstanbul
209	Sofra Grup	1.444.811.851	43.009.701	*	655.613.993	181.438.377	İstanbul
240	Derindere Turizm Otomotiv	1.257.433.614	317.469.004	*	3.848.774.364	338.509.030	İstanbul
263	Altunkaya İnşaat Nakliyat	1.148.767.142	10.717.206	230.989.754	213.255.503	82.228.176	Gaziantep
364	Ascendum Makine	840.601.000	*	*	296.284.000	*	İstanbul
374	ISS Tesis Yönetim Hizmetleri	812.329.874	45.905.103	*	346.385.236	110.550.000	İstanbul
413	Safi Katkı Yakıt	732.655.565	7.817.446	2.150.000	722.423.905	425.734.530	İstanbul
426	Beyaz Filo Oto Kiralama	707.347.068	18.133.331	*	279.638.368	106.082.302	Ankara
496	Doğan Dağıtım	593.964.114	*	500.387	*	*	İstanbul
	TURİZM						
184	Setur Servis Turistik	1.634.703.946	*	*	770.695.528	*	İstanbul
199	Odeon Turizm	1.504.033.304	6.583.880	392.894.193	1.128.398.997	17.732.073	İstanbul
327	Meeting Point IQ	926.117.046	15.503.755	251.180.512	593.154.973	4.242.250	İstanbul
345	Galeri Kristal Turizm İnşaat	891.672.521	*	1.289.690	2.830.109.425	190.500.000	Antalya
477	Akdeniz Pe-Tur Turizm Seyahat Acentası	620.919.010	1.723.294	*	*	*	İstanbul
	TÜTÜN						
26	JTI Tütün Ürünleri Pazarlama	11.020.089.159	49.786.386	*	1.498.285.351	393.550.991	İzmir
85	Philsa Philip Morris Sabancı Sigara	3.159.362.802	*	220.960.000	*	*	İzmir
217	JTI Tütün Ürünleri	1.381.265.771	131.641.234	120.011.710	2.082.730.889	676.897.688	İzmir
	ULAŞTIRMA						
2	Türk Hava Yolları	39.779.000.000	813.000.000	*	68.647.000.000	20.171.000.000	İstanbul
48	Pegasus Hava Taşımacılığı	5.348.573.409	603.267.781	670.262.730	8.088.071.517	2.505.869.714	İstanbul
58	Güneş Ekspres Havacılık	4.696.359.596	*	*	5.464.804.749	*	Antalya
59	TAV Havalimanları	4.686.016.000	1.009.289.000	472.300.000	13.556.739.000	4.015.560.000	İstanbul
152	*	1.853.444.966	*	518.550.301	734.216.011	-333.179.691	İstanbul
270	TGS Yer Hizmetleri	1.110.642.889	104.434.048	*	322.917.019	192.405.161	İstanbul
333	Çelebi Hava Servisi	917.789.663	107.383.470	*	836.042.186	158.880.032	İstanbul
356	METRO İstanbul	859.736.713	6.184.038	*	633.651.819	443.056.599	İstanbul
365	Corendon Airlines	828.575.916	5.395.351	222.673.597	126.082.306	30.653.978	Antalya
459	Altur Turizm	649.176.214	-10.216.359	*	258.926.368	*	İstanbul



Seçim bitti. Politik belirsizlikler sona erdi. Ancak ekonomik göstergeler düşüşü işaret ediyor. Tüketici güveni azalıyor, finansman maliyeti yükseliyor. Bu ortamda iş insanları, "Acil öncelikler listesi" oluşturuyor. Peki bu listenin ilk sırasında neler var? İş insanlarının ajandasında yeni döneme dair hangi başlıklar öne çıkıyor? Bu başlıklarda nasıl stratejiler geliştiriyorlar? Zor dönemin önlemleri neler? İşte CEO'ların "Acil listesinde" yer alanlar...

NİLÜFER GÖZÜTOK ÜNAL
ngozutok@capital.com.tr

Seçim bitti. Seçim öncesinin yarattığı politik belirsizlik yerini daha öngörülebilir bir tabloya bıraktı. Artık iş dünyası için kritik konularda vakit kaybetmeden harekete geçme zamanı. Ekonomi uzun süredir alarm veriyor. Yüzde 25'lere varan iç kredi faizlerinin, enerji, akaryakıt ve diğer ana kalemlerde yapılacak fiyat artışlarıyla zaten yüksek olan enflasyonu daha da artırması kaçınılmaz görünüyor. Bankacılık sektörününde de özellikle kredilerde geri ödemelerde zorluk çekeceği iş çevrelerinde en çok konuşulan konuların başında.

Ekonomik göstergelerin düşüşte olduğu, tüketici güveninin azaldığı, finansman maliyetinin yükseldiği, vadelerin uzadığı ve döviz kurlarındaki oynaklığın devam ettiği bu ortamda, iş insanları ilk etapta üzerinde durulması gereken önceliklerini belirledi.

"Acil öncelik listesi" olarak adlandırılan bu listede, ilk sıralarda ağırlıklı olarak nakit akışı yönetimi, finansalları sağlamlaştırma, maliyet girdilerindeki kontrolsüz artışları tolere edecek tedbirler almak var. Bu tedbirler kapsamında artık birçok şirket alacak kalitesi için banka garantisine gidiyor, nakit oranını yükseltmeye çalışıyor, tedariklerde ek vadeler alırken zorunlu olmayan yatırım ve harcamaları erteliyor veya iptal ediyor. Alacaklarda ise müşteri bazında takip ve iletişim seferberliğine gidilmiş durumda.

ÖNCELİK LİSTESİ

25 iş insanına göre "Acil öncelikler"

- ✔ *Nakit akışı yönetimi*
- ✔ *Finansman maliyetini uygun bir seviyede tutmak*
- ✔ *Tahsilatları takip edip hızlandırmak*
- ✔ *Borç yükünü azaltmak*
- ✔ *Kârlılıkları maksimize etmek*
- ✔ *İşletme sermayesini güçlendirmek*
- ✔ *Verimliliği artırmak*
- ✔ *Dijitalleşmek*
- ✔ *Yurt dışı pazarlara açılmak*
- ✔ *Yeni müşteri kazanmak*

İLK SIRADA NE VAR?

Bugün birçok şirketin en temel sorunu, nakit akışını sağlayamamak. Alacak dengesi bozulduğu için zorlanan şirketler, alacaklarını bir an önce tahsil etmeye ve nakit akışında sağlıklı bir dengeye kavuşmaya odaklanıyor. İncekaralar Holding CEO'su Özgür İncekara, kamudan alacaklarını tahsil etmenin birinci öncelikleri olduğunu söylüyor. "Kamu alacaklarımız, döviz kurlarındaki yükselme, uluslararası rekabet büyümemizi kesiyor" diyor.

Nakit akışının tüm şirketlerin ana riski olacağını öngören Erham Enerji Yönetim Kurulu Başkanı Hamdullah Ceylan da nakit akışına odaklanıyor, bu konuda raporları yakın takibe aldığını söylüyor.

Hafele İcra Kurulu Başkanı Hilmi Uytun, ilk önceliğinin siparişlerin stoktan karşılanma oranı olduğunu ifade ediyor. "Döviz ve faizdeki yükselme, bizleri ayrıca nakit akışı ve kârlılığa yönlendiriyor. Bu nedenle ikinci önceliğimiz nakit akış yönetimimiz, üçüncü önceliğimiz ise kârlılık hedeflerimiz" diyor.

Hasçelik Yönetim Kurulu Başkanı Naci Faydasıçok, bugünlerde yükselen faizlerle oluşan yeni konjonktüre göre stratejilerini gözden geçirdiklerini belirtiyor. Acil önlem listelerindeki en önemli maddeleri de "Alacak kalitesi ve cari risk konularını gözden geçirmek, yatırımları ertelemek" olarak sıralıyor. Özdilek Holding Yönetim Kurulu Başkanı Hüseyin Özdilek'in acil önlem listesinde nakit akışını düzenlemek yer alıyor.

MALİYETLER YÜKSEK

Son bir yılda sadece Türkiye'de değil tüm dünyada finansman maliyetleri yükseldi. Önümüzdeki dönemde de yüksek maliyetli ve kısa vadeli de olsa yabancı kaynak bulmakta zor bir dönem olması bekleniyor. Bu durum tüm şirketleri önlem almaya yönlendiriyor.

Sun Holding Yönetim Kurulu Başkanı Sabri Ünlütürk, finansman ve nakit akışını yakın markaja almış durumda. Duravit Türkiye Genel Müdürü Müfit Ülke, hızla artan kurlar ve yükselen faizler nedeniyle borçlanmanın maliyetinin çok yüksek olduğunu dile getiriyor. "Bu ortamda yatırım yapmakta, çok zorlanıyoruz" diyor.

Finansman maliyetleri ve girdiler artarken şirketlerin bir diğer öne çıkan acil önlem listesinde verimliliği daha da etkin bir seviyeye taşımak yer alıyor. Rekabetçi unsurların hız kazandığı günümüzde önceliğin mutlaka verimlilik artışına verilmesi gerektiğini ifade eden Ode Yalıtım Yönetim Kurulu Başkanı Orhan Turan, "Benim diğer önceliklerim maliyet ve kârlılık. Mal ve hizmetlerde maliyetin, kârlılığın ne olduğunu, çok yakından ve iyi takip etmek, değerlendirmek gerekiyor" diye konuşuyor.

İnoksan Yönetim Kurulu Başkanı Vehbi Varlık, İnoksan Grubu olarak önceliklerinin başında alacak kalitesinin korunması, alacak teminatlarının sıkılaştırılması ve mümkünse vadelerin düşürülmesi geldiğini belirtiyor.

YENİ PAZAR ARAYIŞI

Arz talep dengesinin birçok sektörde bozulması, tüketici güven endeksinde yaşanan ciddi düşüş ve rekabetin giderek artması da şirketleri yeni ürün geliştirme, yeni pazarlar bulma noktasında hiç olmadığı kadar harekete geçirmiş durumda.

Işıklar Holding Yönetim Kurulu Başkanı Rıza Işık, yeni ürün geliştirmeye, yeni pazarlar bulmaya ve işletme sermayesini güçlendirmeye odaklanıyor.

Terteks Yönetim Kurulu Başkanı Sinan Öncel'in birinci gündemi, imalat maliyetlerini düşürmek. Öncel, diğer iki önemli gündem maddesini de şöyle açıklıyor:

"Yenilikleri hayata geçirecek doğru insan kaynağıyla buluşmak istiyoruz. Yapmayı planladığımız yurt

---

ALİ BİLALOĞLU / DOĞUŞ OTOMOTİV YÖNETİM KURULU BAŞKANI

"ÖNCELİĞİMİZ KÂRLILIĞI KORUMAK"



MALİYETLERİ YÖNETMEK

2018 yılının ilk 6 ayında daralan otomotiv pazarında ve mevcut yıl sonu öngörüleri dikkate alındığında, bugün önceliğimiz yetkili satıcılarımızın kârlılığını korumak. Ayrıca, operasyonlarımızda verimliliğimizi artırmak ve maliyetlerimizi doğru yönetmek.

"DARALMA DEVAM EDECEK"

Türkiye otomotiv pazarında ilk 6 ayda yaşanan daralmanın devam edeceği öngörüldüğünden, sektörde oyuncuların güncel risklerin farkında olarak finansal süreçlerini de doğru yönetebildiği sürece başarılı olabilecekleri aşikâr. Biz Doğuş Otomotiv olarak sürekli takibimizde olan finansal yapımızda güncel risklere de odaklanarak bilanço dengesinin korunması gibi kontrollü ve etkin finansal yönetimi bu dönemde de başarıyla sürdüreceğimize inanıyoruz.

OPERASYONEL VERİMLİLİK

Öncelikle her zaman olduğu gibi müşteri memnuniyeti ve satış sonrası hizmet kalitesini ön planda tutacağız. Operasyonel verimliliğimizi artırabilmek için, maliyetlerin doğru yönetilmesine konsantre olacağız. Tabii tüm bunları Türkiye'nin en geniş hizmet ağına sahip otomotiv şirketi olmanın verdiği bilgi ve tecrübeyle yetkili satıcılarımızla uyum içinde yapacağız.

SAMİ KARİYO / PENTİ YÖNETİM KURULU BAŞKANI



NAKİT AKIŞI

Ekonomik ve siyasi gelişmeleri yakından takip etmek, önümüzdeki dönemlerde iş planlarımızı olası etkileyebilecek faktörleri anlamaya çalışmak, finansal durumumuzu bu koşul ve tahminlere göre değerlendirip öngörülerde bulunmak ve yönetmek birinci önceliğimiz. Bizler öngörülü bir finansal planlama ve altyapıyla bu durumu başarıyla kontrol edilebilir hale getirdik. Nakit akışını yönetebilmek de olmazsa olmazımız.

GÜÇLÜ BİR YAPI

Satış yapmak ve ürünlerinizi müşterilerinize teslim etmek tabii ki çok önemli, ancak nakit akışını düzenleyemediğiniz takdirde problemler ortaya çıkmaya başlıyor. Şirketlerin sağlam bir nakit akışına sahip olması, işletmeyi sağlıklı bir şekilde yürütmek, işletmenin uzun ömürlü olabilmesi ve kredibilitesini devam ettirebilmesi için olmazsa olmaz önemde. Penti olarak biz halen fazlasıyla nakit yaratmış durumdayız ve bu konuda güçlü bir yapıya sahibiz.

"FİNANSAL DURUMU YÖNETMEK BİRİNCİ SIRADA"

TÜKETİMDEKİ GERİLEME

İkinci önemli başlık, şirketimizin hedefleri doğrultusunda satışların nasıl seyrettiği. Tüketici güven endeksindeki düşüş, tüketimdeki gerilemenin satış gelirlerini azaltabileceği ve bunun sonucunda da gelir/gider dengesinin bozulabileceği durumu söz konusu. Tüketicisini iyi tanıyan, onların ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamak üzerine stratejisini kurgulayan ulaşabilir bir marka olarak öncelik listemizi, yaşanabilecek herhangi bir olumsuz seyirden en az etkilenecek şekilde planlamış ve hazırlamış durumdayız.

STRATEJİK ÖNCELİK

Üçüncü ve aslında stratejik olarak yönetimde en önemli öncelik, şirketin her türlü koşulda büyüme, geliştirme, iyileştirme stratejilerine göre uyumlu ilerleyebilmesi için kanal çeşitliliği, ürünler, yenilikler, fırsatlar, çalışanlarımıza yatırım ve teknoloji gibi alanlarda halen daha üzerinde çalışmaya devam etmesi esas olmalı. Unutmamak gerekir ki her olumsuz koşul bir fırsat yaratır; istenmeyen her türlü sonuç daha iyiyi yapmak üzere ders ve yöntem içerir.

içi ve yurt dışı mağaza yatırımları için fırsatları değerlendiriyoruz."

Praktiker Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Hasan Yalçın, bugünün ve geleceğin tüketicisi olan genç nüfusun taleplerini karşılayacak mağazalar yaratmaya odaklandıklarını söylüyor. "Onları daha yakından tanıyarak sadık müşteriler yaratmayı hedefliyoruz" diyor.

Feka Automotive Müdürü Bülent Sevinç, mevcut durumda odağına yurt dışı projelerini koymuş durumda. Fark Holding Yönetim Kurulu Başkanı Ahu Büyükkuşoğlu Serter, acil öncelik listesinde birinci maddede yurt dışı pazarlara açılımın yer aldığını belirtiyor. Diğer iki maddeyi de inovasyon ve dijitalleşme olarak açıklıyor.

AKSİYON ZAMANI MI?

Acil önlem listesine göre harekete geçen şirketlerin devreye aldığı birçok uygulama da var.

İnoksan Yönetim Kurulu Başkanı Vehbi Varlık, alacak kalitesinin korunmasında özellikle banka garantisine yöneldiklerini, DBS (Doğrudan Borçlandırma Sistemi) limitlerini bütün müşterileri ve yetkili satıcıları için artırmaya odaklandıklarını söylüyor. Aldıkları diğer tedbirleri şöyle anlatıyor:


ORHAN TURAN

"Hazır değerler içindeki nakit oranını yükseltmek için de nakit koruma tedbirlerini uygulamaya koyduk. Tedariklerde ek vadeler almaya, buna karşılık banka garantisi vermeye, zorunlu olmayan faaliyet giderleri alt kalemlerinde gibi ikinci onay şartını uygulamaya başladık. Bu şekilde zorunlu olmayan harcamalar erteleniyor veya iptal oluyor."

Hasçelik Yönetim Kurulu Başkanı Naci Faydasıçok, faizlerin artmasıyla daha önce 120 gün olan vadeleri 90 güne çektiklerini belirtiyor. "İhracat pazarlarına daha fazla odaklanıyoruz, yabancı para pozisyonumuzu daha sıkı yönetiyoruz" diyor. Erham Enerji Yönetim Kurulu Başkanı Hamdullah Ceylan, şirketleri olabildiği kadar likit tutup fırtına bitene kadar limanda beklemeyi düşündüklerini söylüyor. Eğretli Gıda Yönetim Kurulu Üyesi Galip Eğretli, "Kârlılığımızı ve tahsilat performansımızı anlık takip edebilmek adına yeni raporlamalar geliştiriyor, hedeflerimize ulaşabilmek adına yeni fikirler üretiyoruz.

Feka Automotive Müdürü Bülent Sevinç, almayı planladıkları aksiyonları şöyle açıklıyor:

"Proje sayısını artırmak, kendi iş alanımızda daha agresif yerli ve

yabancı müşteri portföyü oluşturmak, işçiliklerimizi azaltmak."

FIRSAT PEŞİNDEKİLER!

Fark Holding Yönetim Kurulu Başkanı Ahu Büyükkuşoğlu Serter de yurt dışı faaliyetlerine ağırlık veriyor. Tayland'da bir joint venture yaptıklarını belirten Serter, sözlerine şöyle devam ediyor:

"Tayland'da fabrikamızı kuruyoruz. Amerika ve Avrupa'da satın alınabilecek şirketleri araştırıyoruz."

Duravit Türkiye Genel Müdürü Müfit Ülke, satışlarında ödeme güvenceli sistemleri artırdıklarını ve yeni ihracat pazarlarına yöneleceklerini anlatıyor.

Gürallar Grubu Yönetim Kurulu Başkan Vekili Esin Güral Argat, farklı alanlarda sürekli yatırım fırsatları kovaladıklarını söylüyor. "Özellikle yurt dışında yatırıma ilgimiz yüksek. Katma değerli işlere girmeyi önceliğimiz olarak gördüğümüzden bu yönde çalışmalarımız devam ediyor" diyor.

Ulusoy Un Yönetim Kurulu Başkanı Eren Günhan Ulusoy, üretim ve satış planlarına odaklanırken finansal planlamalara ağırlık veriyor. Ulusoy, AR-GE faaliyetlerini de işin odağına aldıklarını söylüyor.

TÜKETİCİYLE YAKINLAŞMA

Bazı sektörler ise tüketiciye yönelik önlemler alıyor, dijital dönüşüm ve tüketici beklentilerine yönelik aksiyonlarla yeni döneme hazırlanıyor. Unico Sigorta CEO'su Cenk Tabakoğlu, "Tüketiciler basit, anlaşılabilir ve ulaşılabilir sigorta ürünleri istiyor. Biz de bu ihtiyaca cevap vermek için çalışıyoruz. Tüketicilerin günlük hayatta kullanabileceği önleyici ve hasar getirmeyecek ürünler doğrultusunda projelerimizi geliştiriyoruz." diyor. MediaMarkt Türkiye İcra Kurulu Başkanı Yenal Gökyıldırım, veri analitiği kullanarak mağazalarına gelen ziyaretçilerini online'da ve mağazalarda takip ediyor, onlara özel ürün ve servisler sunmaya çalıştıklarını belirtiyor. Teknosa Genel Müdürü Bülent Gürcan, müşteriyi daha yakından izlemek ve müşterinin yanında olmak için dijitalleşmenin kendileri için önemli bir fırsat olduğunu söylüyor. Suzuki Türkiye Genel Müdürü Ümit Karaarslan, çevik ve esnek stratejilerle ayakta kalmayı sağlayacak bütçelerle planlar yapmanın, çalışan motivasyonuna ağırlık vermenin yanında sadık müşteriyi elde tutmanın önemine dikkat çekiyor. Yeni müşteri yaratmaya çalıştıklarını anlatıyor.


ESİN GÜRAL ARGAT


BÜLENT GÜRCAN

Sianji Group Yönetim Kurulu Başkanı Recai Çakır, müşteri memnuniyetsizliğinin üzerinde hassasiyetle durduklarını bir konu olduğunu anlatıyor. Çakır, aynı zamanda turizmde gelirlerini artırmak için 12 ay boyunca hizmet vermelerini sağlayacak sağlıklı yaşam ve detoks programlarına yöneldiklerini açıklıyor. C

BATU AKSOY / AKSOY HOLDİNG CEO'SU

"BİLANÇOYU DAHA SAĞLIKLI YAPACAĞIZ"



"YATIRIMLARI BİTİRECEĞİZ"

Bu dönemde en önemli önceliğimiz başladığımız yatırımları, en hızlı ve verimli şekilde bitirmek. Doğal gaz santraline ortağımızla birlikte 600 milyon Euro yatırdık ve bunun için 15 yıllık finansman yaptık. Bugün sektör, biraz sıkışıklık yaşıyor ama uzun vadeli borçlanma yaptığımız için bunu minimum seviyede hissediyoruz.

AÇIK POZİSYON

Jeotermal santral için 70 milyon dolarlık borçlanmayı da 14 yıllık vadeli yaptık. 200 milyon Euro yatırımla hayata geçirdiğimiz Epique Island projesi için gayrimenkul sektörü bir tık kısa vadeli döndüğü için 5 yıllık bir finansman yaptık. Biz yatırım yapan bir grup olduğumuz için bu açık pozisyon yarattı. Uzun vadeli borçlanma ne yazık ki dövizle oluyor.

KÂR MAKSİMİZASYONU

Bu nedenle şimdi önceliğimiz işlerimize odaklanıp, kârlılıkları maksimize edip, borç yükümüzü düşürmek. Mesela bilanço aktiflerimizde borçluluk oranımız yüzde 30 ise bunu yüzde 15'e düşürmek ve borçlanmamız gereken yeni yatırımlara ondan sonra yönelmek gerekiyor. Bilançomuzu daha da sağlıklı hale getirmek birinci önceliğimiz.

ÇEŞİTLENDİRİYORUZ

İki numaralı önceliğimiz, işlerimizi coğrafi olarak çeşitlendirmek. Bizim işlerimizin yüzde 99'u Türkiye'de. Bugüne kadar sektörel çeşitlendirme yapmayı başardık, şimdi biraz coğrafi çeşitlendirme yapıp çok büyük olmayan ama geleceği olan yatırımlara adım atmak istiyoruz. Bir venture capital şirketi kurabiliriz. Kabuğumuzu kırmak, Türkiye dışında da bir şeyler yapmak istiyoruz. Bu konuda biraz geride kaldık.

"1 YILDA 100 ŞİRKETE BAKTIK"

Tekfen Holding, 3 yıl önce yeni başkan MURAT GİGİN ile birlikte önemli bir değişim sürecine girdi. Yeniden yapılanan grup, pazarlamaya odaklandı ve iş hacmini agresif şekilde artırdı. Tekfen, önümüzdeki dönemde bölgede daha iddialı, bilinirliği yüksek ve çalışanlar için cazibe merkezi bir grup olmayı hedefliyor. İş hacmini artıracak milyar dolarlık yatırım planları yapıyor. "Son 1 yılda 100 şirkete baktık" diyen yönetici, yurt içinde ve yurt dışında satın alma fırsatlarına bakmayı sürdürdüklerini anlatıyor.

NİLÜFER GÖZÜTOK ÜNAL
ngozutok@capital.com.tr
FOTOĞRAFLAR: GÖKHAN ÇELEBİ

Tekfen Holding, son birkaç yıldır önemli bir değişim yaşıyor. Hatta grubun yönetim kurulu başkanı Murat Gigin'in ifadesiyle grup kabuğundan çıkıyor. Gigin'in Mayıs 2015'te yönetim kurulu başkanı olmasıyla değişim için düğmeye basan grup, geride bıraktığımız birkaç yılda kurumsallaşma yolunda önemli bir yeniden yapılanma yaşadı; olmadığı iş alanlarında fırsat avı başlattı; potansiyel gördüğü sektörlerdeki iş hacmini agresif şekilde artırdı.

2017'de de rekor büyümeler elde eden grubun satışları yüzde 58, net dönem kârı ise yüzde 134 artış gösterdi. Bu yıl cirosunda yaklaşık yüzde 25-30'luk artış bekleyen grup, yılı da geçen yılın üstünde bir kârlılıkla kapatmayı planlıyor.

Ancak Gigin'in önceliği büyümede sürdürülebilirliği yakalamak ve bunu sağlayacak kurumsal yapıyı daha da iyileştirmek. Öte yandan yeni alanlara girme konusunda da iştahlı olan Tekfen, yurt içinde ve yurt dışında satın alma ve ortaklık yoluyla büyümeye de açık. Gigin, önümüzdeki süreçte milyar dolarlık yatırımlar dönemine gireceklerinin sinyallerini veriyor.

Tekfen Holding Yönetim Kurulu Başkanı Murat Gigin, son dönemde yaşanılan önemli gelişmelere ve gelecek planlarına ilişkin sorularımızı şöyle yanıtladı:

● Bugün Tekfen Holding dediğimizde karşımızda nasıl bir yapı var?

■ 40 şirketimiz, 12 iştirakimiz, inşaat sektöründeki iş yüküne göre değişmekle birlikte 18-25 bin çalışanımız bulunuyor. 62 yıllık bir şirketiz. Grubun yüzde 46,81'i halka açık. Bu yıl ki


500

beklentimiz 10,3 milyar TL ciro. 1 milyar TL'nin biraz üzerinde bir FAVÖK (Faiz, amortisman ve vergi öncesi kâr) bekliyoruz. Net kâr beklentimiz 780 milyon TL.

TEKFEN'İN YENİ YOLU

1 Kabuğumuzdan çıktık, birçok yeni faaliyete de başladık.

2 Geçen yıl gübrede tarihimizin en büyük ihracatını yaptık.

3 Bu yılın başında Alara Fidan ve Alanar Meyve'yi satın aldık.

4 Enerjiye dönük olarak birçok görüşme içindeyiz.

5 Gübrede etrafımızdaki fırsatlara bakıyoruz.

6 Taahhütte iş büyüklüğümüz 3,1 milyar dolar. Sahra Altı Afrika'ya bakıyoruz.

7 Tanzanya'da petrol gaz rafineri projeleri, Sudan'da liman projelerini takip ediyoruz.

8 Romanya ve Almanya'da gayrimenkul geliştirme projeleri ilgi alanımızda.

9 Global bir dünyada var olan, bölgesel ayak izi olan bir oyuncu olmak istiyoruz.

10 Fırsatlardan bir ya da birkaçını değerlendirdiğimiz zaman ciromuzu katlarız.

● Geçtiğimiz yıl grubunuz açısından nasıl bir yıldı?

■ TL bazında geçen yıl satışlarımız yüzde 58'lik artışla 4,7 milyar TL'den 7,5 milyar TL'ye ulaştı. FAVÖK'ümüz yüzde 90'lık artışla 1 milyara TL'ye, esas faaliyet kârımız yüzde 149 artışla 778 milyon TL'ye, net dönem kârımız da yüzde 134 artışla 771 milyon TL'ye ulaştı.

● 2017, zor bir yıldı. Zor yılda bu büyümeleri nasıl yakaladınız?

■ Biraz kabuğumuzdan çıktık diyebilirim. Ayrıca yurt dışında bilhassa müteahhitlik işlerimiz dolar bazında aldığımız işler, dolayısıyla TL karşılıkları da artıyor. Birçok yeni faaliyete de başladık, onların da ciroya etkisi oldu. Gübrede yurt dışında fiyatlarımız tutmaz, satamayız diye bir değerlendirme içindeydik; çantayı elimize alıp dışarı çıktığımızda gördük ki gübremizi yurt dışında da satabiliyoruz. Geçen yıl gübre sektöründe tarihimizin en büyük ihracatını yaptık. Geçen yıl ciromuzun yüzde 64,9'u inşaattan, yüzde 29,9'u gübreden geldi. Kârımızın sektörlere dağılımı olarak baktığımızda ise inşaat ve gübre hemen hemen yüzde 50-50'lik bir orana sahip. Gübrede tesislerimizin kapasite kullanım oranlarını yüzde 90'ın üzerine taşıdık. Samsun'da 350 milyon dolarlık bir yatırımla sül-



fürik ve fosforik asit tesisi hayata geçirdik. Onun toplam ciromuza ve kârlılığımıza müspet bir etkisi oldu. Atık ısıdan enerji üretmeye başladık. Tabii ki 2017 yılında geçmiş yıllarda başlamış olan işlerin teslim süreleri bitti. İş bittiği zaman bilançonuzu etkiliyor, tüm bunları bir araya getirdiğiniz zaman böyle bir netice oldu.

● Geçtiğimiz yıl toplam ne kadarlık bir yatırım hayata geçirdiniz?

■ Samsun'daki tesisin yanı sıra Mersin'de çok iftihar ettiğimiz 40 milyon TL'lik bir baca arıtım tesisi hayata geçirdik. Arazi bankamızı zenginleştirmek için birkaç arazi aldık.

● Bu yıl büyüme hedefiniz nedir?

■ Bu yıl ciromuz yaklaşık yüzde 38 artar. Geçen yılın üstünde bir kârlılıkla yılı kapatmayı hedefliyoruz.

● Yatırım ajandanızda neler var?

■ Bu yılın başında Alara Fidan ve Alanar Meyve'yi satın aldık. Orada hisse satın alma bedelinin yanında önümüzdeki yıl için 160 milyon TL, gelecek 3 yıl içinde de 500 milyon TL mertebesinde yatırım taahhüdümüz var. Halka açık olduğumuz için daha fazlasını söyleyemiyorum ama enerjiye dönük olarak birçok görüşme içindeyiz. Önümüzdeki süreç içinde 2 büyük projemiz olacak. Bunlardan biri TAYSEB'in (Toros Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi) altyapı yatırımları. Bunlar mühendislik ve izin işlemleri bittikten sonra başlanacak yatırımlar. TAYSEB ve limanlara dönük olarak 130 milyon dolarlık bir yatırım bütçemiz bulunuyor. Bunların dışında da büyük proje bazında henüz olgunlaştırmadığımız bir proje var. Mersin'deki arazimizin içinde değişik sanayi yatırımları, modern hal ve arazimizin önünde de özel liman projemiz bulunuyor. Ayrıca yurt içinde ve yurt dışında amonyak ve üre tesisi yatırımları projemiz var. Bunlar milyar dolarlık yatırımlar. Bu yatırımlar önümüzdeki iki üç yıl içinde gerçekleşecek. Önümüzdeki dönem çok ciddi yatırımlara gebe.

● Bu durumda Tekfen dev yatırımlar dönemine mi giriyor?

■ Proje somut olarak çıkmadan rakamları telaffuz etmeyi sevmiyoruz. Evet, ciddi olarak sanayi ve petrokimya sektöründe yerli ve yabancı ortaklarla yatırım fırsatlarını kolluyoruz.

● Taahhütte şu anda üzerinde çalıştığınız projeler neler?

■ Yurt içinde çok bir şeyimiz kalmadı. En son TANAP boru hattının bir kısmını yapıyorduk. Bir başka proje metro istasyonlarıydı. Bunlar ağırlıkla bitme aşamasında. Devam eden iki işimiz var. Doğuş'la beraber Afyon-Uşak arasında hızlı tren projemiz var. Bir de bu yıl yeni başladığımız Türk Akım Gaz Boru Hattı Gaz Kabul Terminali'ni yapıyoruz.

"PROAKTİF PAZARLAMAYA BAŞLADIK"

"MAHCUP BİR GENÇ GİBİYDİK"

Kabuğumuzu kırmak için kendimizi proaktif olarak pazarlamaya başladık. Tekfen olarak biz hep mahcup bir genç gibi kenarda dururuz ama artık elimizde çanta pazarlama tarafına da eğiliyoruz.

BİLANÇO DIŞI DEĞERLER

Kurumsal vatandaş olarak da doğru şeyler yapmamız lazım, çünkü ekonomi tamamen bilanço değil bilanço dışı değerler de var. Tekfen'de bilanço dışı değerlerimiz önemli, TÜSİAD'ın, DEİK'in, TEMA'nın kuruluşu hep bu binanın içinde oldu. Biz bu değerlerimizi hiçbir zaman sosyal ve sorumlu vatandaş olarak ortaya çıkarıp koymadık. Şimdi biraz daha o tarafımızı da ön plana çıkardık.



Kazakistan'da Hazar etrafındaki 36 milyar dolarlık en büyük yatırım olan Chevron'un liderlik ettiği Chevrol projesi. Orada ufak rakamlarla başladık gayet büyük bir rakam oldu. Kazakistan'da işimiz artıyor. Güney Irak'ta BP'nin saha geliştirmesinde iş yapıyoruz. Katar'da epey işimiz var. Suudi Arabistan'da Aramco ile işimiz var. Şu anda bilfiil iş yaptığımız coğrafya bu.

● Üzerinde çalıştığınız tüm projelerin kalan iş miktarı nedir?

■ Geride kalan, taahhüdümüzün altında olan iş büyüklüğü 3,1 milyar dolar. Yılda 1-1,5 milyar dolar arası iş bitiriyoruz. Her yıl o kadar işi yerine koymamız lazım.

● Yeni proje almak için özellikle odaklandığınız yeni coğrafyalar var mı?

■ Sahra Altı Afrika'ya bakıyoruz. Tanzanya'da petrol gaz rafineri projeleri, Sudan'da liman proje takip ediyoruz. Karadeniz'de gaz petrol araması, Romanya ve Almanya'da gayrimenkule dönük olarak geliştirme projeleri ilgi alanımızda. Global bir dünyada var olmak isteyen böl-

gesel ayak izi olan bir oyuncu olmak istiyoruz. Dolayısıyla Kanada'dan Meksika'ya, Amerikada dahil her yere bakıyoruz. Grubun çok az kimseye nasip olan entelektüel sermaye birikimi var. Yetkin 400 kişilik bir mühendislik grubuna sahibiz. Bu yıl ki önemli yatırımlarımızdan biri değişik bina ve lokasyonlarda hizmet gösteren mühendislik şirketimizi 3 bin 600 metrekarelik tek bir mekana taşımak oldu. Bu bizim global oyuncu olmamız açısından fevkalade desteklediğimiz bir başlık.

● Peki Türkiye'de önümüzdeki dönemde yer almak isteyeceğiniz proje var mı?

■ Tabii ki biz ülkemizde de büyük projelerde bulunmak isteriz. Devletin Kanal İstanbul, nükleer santral, büyük otoyollar, yap işlet devret projeleri ve hastane yatırımları devam edecekse biz de rekabetin içinde teklifimizi verip olmaya gayret edeceğiz.

● Enerjide nasıl bir portföye sahipsiniz? Orada nasıl bir büyüme planlıyorsunuz?

■ Portföyümüzde atık buhar santraliyle üretim yapan 28 megavatlık iki tesis var. Yurt içi ve yurt dışında görüştüğümüz jeotermalden rüzgara kadar birçok proje söz konusu. Proje aşamasında olan ya da çalışan birçok tesise bakıyoruz. Uygun gördüğümüz takdirde satın alma da olabilir.

● Geride bıraktığımız birkaç yılda yeni sektörlere giriş yaptınız mı?

■ Tarım tarafına dönük olarak evet. Tarımda sadece gübre üretiminde vardık. Şimdi tarımsal üretim bacağına da girdik. Üretim bacağında da ileriye dönük proje geliştireceğiz. Türkiye ikliminin imkan kıldığı dönem içinde ihraç edilebilecek sert çekirdekli meyvelerin tamamını üretmek istiyoruz. Bir sonraki aşamada bunu komşu ülkelere yayıp ticaret platformuna dönüştürmek istiyoruz. Geçtiğimiz aylarda Hindistan ve Özbekistan'da girişimlerimiz oldu, bir sonraki aşama Afrika'da sözleşmeli tarıma başlamak, daha sonra da Güney Amerika'ya yayılmak olacak. Dünyada pazarı olan ürünleri değişik coğrafyalarda ürettirip 12 ay boyunca o ürünü sağlamak istiyoruz.

Son dönemde geliştirmeye çalıştığımız ve bir nebze yol aldığımız işlerden birisi bakım ve



"AYKIRI DÜŞÜNEBİLEN BİR EKİPLE ÇALIŞIYORUM"

50 MİLYON DOLARLIK BÜTÇE

2 yıl önce Tekfen Ventures'ı kurduk. 5 yılda 50 milyon dolarlık bir bütçe ayırdık. Şu ana kadar 6 yatırım yaptık. Yaptığımız yatırım toplam 10 milyon dolar oldu. Türkiye'ye bağlı olmak üzere New York'ta bir ofis kurduk. Orada yeni trendlere uygun değişik projeleri inceliyoruz. Tekfen Ventures'ta yaptığımız her şey yeni. Robot kolundan tutun da otonom araçların objeyi test etmesine kadar giden birçok alanda yatırım yapıyoruz.

İLGİ ALANINDAKİ GİRİŞİMLER

Start up olarak başlamış, ilk ticari satışını yapmış, ilk sermayesini toplamış, büyüme aşamasındaki şirketlerle ilgileniyoruz. O şirketlere bir grupla beraber yatırım yapıyoruz. Onlara beraberimizdeki bütün dünya markalarıyla bir araya gelip tanışabilme, network kurma imkanı sağlıyoruz. Bu işimiz, bize tüm süreçlerimizi yeniden düşünme imkanı sunuyor. Mevcut faaliyet kollarımızdaki değişiklikleri bünyemize ithal edebilme şansı tanıyor. 50 milyon dolarlık bütçenin yüzde 65'ini ana faaliyetlerimizdeki girişimlere yatıracağız.

FIRSAT KAPISI

Geri kalan yüzde 20-25'ini faaliyet alanımız olmayan ama fırsat kapısı olacağını düşündüğümüz yerlerde yapıyoruz. Geri kalan yüzde 10'luk kısmı daha büyük fonun içine girip biz de o fonun bir parçası olarak yapıyoruz. Orada tabii şirket içinden ve dışından yatırım uzmanlarıyla çalışıyoruz. 62 yaşındaki bir delikanlıya alternatif düşünce üretebilen aykırı düşünebilen bir ekipleyiz. O anlamda da Tekfen Ventures hem kültürümüzü hem entelektüel sermayemizi zenginleştiriyor.



"HOLDİNGİ EVİRMEYE GAYRET ETTİK"

DEĞİŞEN YAPI

Benim yönetim kurulu başkanlığına gelişimle birlikte tüm yönetim kurulunu çok daha proaktif çalışan, denetim ve gözetim süreçlerini yakından takip edebilen bir yapıya dönüştürdük. Bunun için de risk komiteleri, denetim komiteleri, ücret tespit komiteleri, yönetim kurulu atama komitelerini bir araya getirdik. Bu, bence önemli bir aşamaydı.

BORSANIN EN HIZLISI

Ardından şirketlerde performansa dayalı bir prim sistemi tesis ettik. Dijitalizasyon yolculuğunda epey mesafe kat ettik. Holdingdeki rolümüzü icraya nispeten az karışan bir yatırım bankacısı şeklinde ama riskleri doğru takip eden bazda çalışan bir holdinge evirmeye gayret ettik. Son 2 yıldır borsanın en hızla yükselen hisse değerine sahibiz.

onarım hizmetleri. Örneğin Bakü-Tiflis-Yumurtalık Boru Hattı'nın Türkiye'deki kısmının bakımını BP için biz yapıyoruz. Irak'ta geliştirilecek olan bir petrol sahasının yöneticiliği de bizde. Burada fırsatın çok olduğunu düşünüyoruz. Çünkü bünyemizde çok kıymetli bir mühendislik şirketimiz var.

● İlerleyen dönemde yapacağınız yeni yatırımlar ve gireceğiniz alanlarla birlikte gelirlerinizin sektörel dağılımı değişir mi?

■ Pek değişmez, çünkü taahhüt grubu ağırlıklı yurt dışında dövizle iş aldığı için döviz TL bazında mevcut oran böyle kalır. Tarımın biraz da ön plana çıkabilmesi için büyük arazi yatırımları ve tesis yatırımlarını bitirmemiz gerekiyor. Öte yandan gübre tarafında da satın almalar da dahil olmak üzere sadece Türkiye içindeki fırsatlara değil etrafımızdaki fırsatlara da bakıyoruz.

● Gübrede satın alma ve ortaklık için fırsat aradığınız coğrafya neresi?

■ Baktığımız coğrafya ağırlıklı Kuzey Afrika, Karadeniz ve Balkan ülkeleri.

● Birkaç yıl öncesinde gayrimenkulde yüzde 3'lük payınızı yüzde 15'e çıkarma hedefiniz vardı. Bu hedefe ne oldu?

■ Öyle bir hedefimiz vardı. Gayrimenkul konjonktürel olarak arz ve talebin dengelendiği bir yer. Ofis ve ticari gayrimenkulde ülkeye giren yabancı sermaye önemli. Son gelişmeler çerçevesinde biraz daha beklemedeyiz. Yine bu kabinenin, yeni sistemin ekonomiyi tekrar canlandırmak için hangi tedbirleri alacağı, şu anda ofis pazarındaki arz fazlalığının hangi zaman diliminde eriyeceği bir sonraki yatırım kararımızı etkileyecek. Biz geliştirmek için arsa, arazi aldık, şu anda beklemedeyiz.

● Gelecek 3-5 yılda grubu nereye taşımak istiyorsunuz?

■ İlk 5 yıl içinde gençlerin en çok çalışmak istediği yerlerden biri, 10 yıl içinde de bölgesel anlamda en önemli marka bilinirliğine haiz şirketlerden biri olmayı istiyoruz. Bizim için anahtar kelime sürdürülebilirlik. Bunu da kurumsal yapıdaki eksikliklerimizi tamamladığımızda yapabileceğimize inanıyoruz. Her gün yeni bir dünya kuruluyor, bu yeni dünyada nasıl yer alırız diye kafa yoruyoruz. Bunların çözümünü ürettiğimiz takdirde ciro ve kârlılık da arkasından gelecektir. Çok sağlıklı bir bilançomuz var. Bu dönemde birçok satın alma fırsatının geleceğini biliyoruz. Son bir yıldır 100'e yakın değişik şirkete baktık.

● Baktığınız şirketler ağırlıklı içeride mi dışarıda mı?

■ Ağırlıklı içeride. Tekfen Ventures'ı bunun dışında bırakıyorum. Çünkü onlardaki rakam bunun birkaç katı. Dolayısıyla kimya sanayi, petro kimya, yenilenebilir enerji ve çevre konularında bu fırsatlardan bir ya da birkaçını değerlendirdiğimiz zaman mevcut ciromuzun herhalde birkaç katı büyüklüğe bahsettiğiniz zaman diliminde ulaşırız. Ama sürdürülebilir olmalı, bir kereye mahsus olmamalı. Bunun için de düzgün bir kurumsal yapı gerekiyor. C

LİG ATLAMA HESAPLARI

Capital500, Türkiye'de her şirketin yer almak için çaba verdiği, büyüme planlarına koyduğu itibarlı bir liste. Capital500'de yer alanlar ise her yıl çıtayı yükseltip bir üst basamağa çıkmayı ya da listede sıçrama yapmayı hedefliyor. Bir diğer grupta ise verdikleri hizmetlerle kurumsal müşterilerini Capital500'e girecek kadar büyüten ya da tüm Capital500 listesine hizmet üreten şirketler yer alıyor. Tüm bu şirketlerin Capital500'e ve geleceğe dair hedeflerini araştırdık.

ÖZLEM AYDIN AYVACI
● oaydin@capital.com.tr



"SEKTÖRDE SIRALAMAYI DEĞİŞTİRECEĞİZ"

Aytemiz Akaryakıt, 2017'de 5,5 milyar TL ciroya ulaşarak Capital500 listesinde 46'ncı sıraya yükseldi. Aytemiz Akaryakıt Genel Müdürü Ahmet Eke, Aytemiz'in 2018'in ilk 6 ayında da hızlı büyümesine devam ettiğini söylüyor ve "Bunda yeni transfer edilen istasyonların etkisi büyük" diyor. Eke, yeni transfer ettikleri istasyonlarla birlikte pazar paylarının da arttığına dikkat çekiyor ve şöyle anlatıyor: "Pazar payımız geçen yıl yüzde 4,2 seviyesindeyken bu yıl 4,5'e ulaştı. Şu anda 600'ü aşkın sözleşmeli istasyona sahibiz. Bu yılı tamamladığımızda lisanslı 600 istasyona ulaşmayı hedefliyoruz. Pazar payımızın da 2018 yıl sonunda yüzde 5 seviyesine ulaşmasını öngörüyoruz. Yılı yüzde 20'lik büyüme oranıyla kapatarak yine sektörün en hızlı büyüyen markası olmayı hedefliyoruz."

Eke, sektördeki sıralamayı değiştirmek istediklerini de ifade ediyor. Aytemiz, yüzde 5 pazar payına ulaştıklarında kendilerinden önceki rakiplerini 2019'da geçmiş olacaklarını öngörüyor.

Eke, gelecek hedeflerini şöyle anlatıyor: "Hedefimiz sektördeki sıralamayı değiştirmek. Bu yıl ocak-haziran ayları arasında 39 yeni istasyonu transfer ettik. Yıl sonuna geldiğimizde 50 istasyona ulaşmayı hedefliyo-



AHMET EKE


HÜSEYİN ARSLAN / YDA GROUP YÖNETİM KURULU BAŞKANI

"2021'DE 8 MİLYAR TL CİRO HEDEFLİYORUZ"

2014'TEN BERİ LİSTEDE

YDA İnşaat, 2014 yılından bu yana Capital500 listesinde üst sıralarda yer almaya devam ediyor. YDA İnşaat 2017 sonunda ulaştığı 2 milyar 183 milyon TL'lik cirosuyla bu yıl listede 131'inci sırada yer aldı. YDA Group Yönetim Kurulu Başkanı Hüseyin Arslan, gelecek planlarını şöyle açıklıyor:

DİNAMİK GRUBUZ

"İnşaat, havacılık, gayrimenkul geliştirme, BT, maden, destek hizmetleri, enerji, tarım ve sağlık gibi birçok sektörde faaliyet gösteriyoruz. Biz dinamik bir grubuz ve bugünkü aktif büyüklüğümüzü, istihdam kapasitemizi katbekat artırmayı, 2021 sonu itibarıyla ciromuzun yaklaşık 8 milyar TL'ye çıkmasını hedefliyoruz.

ÜÇ YILLIK PLAN

Önümüzdeki üç yıl içinde aktif toplamımızın yaklaşık 15 milyar TL'ye çıkmasını ve 20 bin istihdama ulaşmayı amaçlıyoruz. Sayın Cumhurbaşkanımızın liderliğinde, istihdam çağrısına uyarak çalışmalarımıza devam ediyoruz. Kayseri Entegre Sağlık Kampüsü'nü ve Dalaman Havalimanı Yeni Terminali'ni bu yıl hizmete açtık, Manisa Eğitim ve Araştırma Hastanesi'ni de yine 2018 yılı Ağustos ayında işletmeye girmesiyle birlikte sadece önümüzdeki dönemde yaklaşık 4 bin ilave istihdam yaratmayı öngörüyoruz.

HEDEFTE DIŞ PAZARLAR

PPP modeliyle yaptığımız yatırımlardaki deneyimlerimizi dış pazarlara da açılarak değerlendirmek hedeflerimizin başında geliyor. Gayrimenkul projelerinde ve şehir hastaneleri projelerinde yönetim ve hizmet ihtiyacının karşılanması için hizmet sektöründeki faaliyetlerimizi daha geniş ele alan bir yatırım yaptık. Yapılanmamızı tamamlamak üzereyiz. İddiamızı büyütüyoruz. BT sektöründe ise Ar-Ge çalışmalarına devam ediyoruz. KEYDATA ve YDA Sağlık ile yurt dışındaki projelere de know how'ımızı taşımak arzusundayız.

ruz. 2021 hedefleri doğrultusunda hareket ediyoruz. Gerçekten tercih edilen bir perakendeci olma hedefi bizim için önemli. Operasyonel iyileştirmeler, görsel standartlar, hizmet kalitesindeki artış gibi birçok konuda çalışıyoruz. Elektrikli araçlar ve motosikletler için de önemli yatırımlar yaptık. Motorcu dostu istasyon projemiz çok sevildi. Hedefimiz yıl sonuna kadar 150 istasyona ulaşmak. Ücretsiz internet uygulamamızı da yıl sonuna kadar Türkiye genelindeki 100 istasyonumuzda uygulamayı planlıyoruz."

ÇİFT HANELİ BÜYÜMEYE DEVAM

Türkiye hızlı servis restoran sektörünün lideri TAB Gıda, ekonomide yaşanan dalgalanmalara rağmen bu yılın ilk yarısında da çift haneli büyümesini sürdürdü. TAB Gıda, 2018 yılının ilk yarısında tüm kanallarda cirosunu yüzde 30 civarı artırırken müşteri trafiği, şube sayısı ve satışlarında da ciddi bir büyüme kaydetti. Şirket, 2017 yılını yüzde 25'lik bir büyümeyle kapatarak yaklaşık 2 milyar TL ciroya ulaştı. TAB Gıda, Capital500 listesindeyse 2 sıra yükselerek Türkiye'nin en büyük 138'inci şirketi oldu.

TAB Gıda Genel Müdürü Caner Dikici, bu başarının bir tesadüf olmadığını dile getirerek TAB Gıda'ya bugüne kadar yaptıkları yatırımın karşılığını aldıkları söylüyor.

Dikici şöyle devam ediyor: "Burger King, Sbarro, Popeyes ve Arby's gibi dört global, Usta


CANER DİKİCİ

Dönerci ve Döner Stop ile de iki ulusal olmak üzere toplam 6 markamızla sadece Türkiye'de değil dünyada da örnek alınan ve takip edilen bir şirketiz. Burger King'in dünyadaki en büyük işlet-

"CAPITAL500'E GİRMEK İSTİYORUZ"

ÜMRAN ÜNSAL / PORLAND PAZARLAMA GRUP MÜDÜRÜ

KADIN ÖNEMLİ

Türkiye'nin en büyük 500 şirketinin yer aldığı Capital500 listesinde her Türk markası gibi biz de yer almak istiyoruz. Her geçen gün tasarımdan üretim aşamasına kadar her ince detayı üstün teknoloji ve 1.450 çalışanımızın gücüyle ürünlerimize yansıtan bir şirket olarak büyüme gerçekleştiriyoruz. Çalışan gücümüzün 670'ini kadın çalışanların oluşturması, Porland olarak kadın istihdamına verdiğimiz önemin bir göstergesi.



4 KITAYA İHRACAT

1976 yılından bugüne gerek ev gerek gastronomiye hizmet eden, Türkiye'nin en prestijli porselen markasıyız. Dünya markası olma yolunda hızla ilerliyoruz. 300 bin metrekare açık, 70 bin metrekare kapalı alan üzerine kurulu kendi üretim tesislerimizde yılda yaklaşık 70 milyondan fazla porselen tasarlayıp üretiyoruz. Üretimimizin yüzde 65'ini 4 kıtaya ve 30'dan fazla ülkeye ihraç ediyoruz.

PERAKENDE HEDEFİ

Porselen mağazacılığını Türkiye'de ilk başlatan marka özelliğini taşıyan şirket olarak her zaman öncü olmayı başardık. Sayıları yıl sonunda 40'ı bulması planlanan perakende mağazalarımız büyük metrekarelerde ve prestijli AVM'lerde yer alıyor. Ayrıca yurt dışı mağaza açma planlarımız da söz konusu. İngiltere pazarı ilk etapta hedefimizde çünkü İngiltere'de gastronomide yüzde 7'lik bir pazar payına sahibiz.

mesiyiz. Bugün Türkiye genelinde 1.200'e yakın restoranımız, 20 bini aşkın çalışanımız bulunuyor. 2018'in ilk yarısında ekonomide yaşanan dalgalanmalara rağmen çift haneli büyüme rakamlarını devam ettirerek ciromuzu yüzde 30 civarında artırdık. Türkiye'de hızlı servis restoran sektörünün lideri olmayı başardık. Bu başarımıza geleceğe taşımak için her zaman olduğu gibi bu yılın ikinci yarısında daha çok çalışacağız."

"EN İYİ OLMAYI HEDEFLİYORUZ"

Sadık Grubu'na bağlı Sadık Otomotiv, Akaryakıt, Ev Aletleri adlı şirket, 2017 sonunda yaklaşık 932 milyon TL ciroyla Capital500 listesinde 323'üncü sıraya yükseldi. Denizli'nin köklü şirketi Sadık Grubu'nun bünyesindeki 6 şirketinden biri olan Sadık Petrol, her geçen gün istikrarlı büyümesini sürdürüyor. Sadık Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Turgay Mersin, "İstanbul'un 3'üncü havalimanı, 3'üncü köprü, Marmaray, İzmir-Ankara hızlı tren projesinde yer aldık. İstanbul, Ankara, Batı Karadeniz, Ege, Akdeniz gibi bölgelerde Türkiye'de marka olmuş birçok şirkete hizmet veriyoruz. Ticari yakıtlar ve madeni yağ sektöründe, Türkiye çapında söz sahibi olan bir şirketiz" diyor.

Mersin, bünyelerinde bulunan 5 lider markayla (Petrol Ofisi, Shell, Opet, BP, Total) sektörde ciddi pazar elde ettiklerine dikkat çekerken, "Bu markalarımızla hem istasyonlarla hem önce bölge olarak yaptığımız ticari yakıt satışlarımızla tüm Türkiye'de hizmet veriyoruz. Akaryakıt lojistiğimizle filomuzu genişleterek bu yönde de söz sahibi olmayı planlıyoruz. Toptan madeni yağ sektöründe de tekstil, otomotiv, mermer, maden, lojistik ve inşaat sektörlerine hizmet veriyoruz" diye devam ediyor.

Sadık Grubu Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Oktay Mersin ise bünyelerinde bulunan otomotiv, sigorta markaları, akaryakıt istasyonları, ticari yakıtlar, toptan madeni yağ ve tarım şirketleriyle 2018 yılında da büyümelerini ivmelendirdiklerini belirtiyor. Mersin, şöyle devam ediyor:


TURGAY ve OKTAY MERSİN

"HEDEFİMİZ İLK 100'E GİRMEK"

DEMİRHAN ŞENER / MULTINET UP CEO'SU



360 DERECE ÇÖZÜM

Multinet Up, yemek giderlerinden akaryakıta, araç kiralamadan hediye kartına, uçak biletinden kargo ihtiyacına kadar çalışanların tüm gereksinimlerini gidermeye yönelik 360 derece çözümler sunuyor. Capital500 listesinde yer alan Multinet Kurumsal Hizmetler, 2017'de ulaştığı 1 milyar 707 milyon TL ciroyla listede 173'üncü sırada yer aldı. Multinet Up CEO'su Demirhan Şener, gelecek hedeflerini şöyle paylaşıyor:

SEKTÖRÜN LİDERİYİZ

"21 bin kurumsal müşterimiz, 2 milyon kart kullanıcımız ve 40 bin üye iş yeri ağımızla sektörün lider markasıyız. Halihazırda yapmış olduğumuz yatırımlarla sektörümüzün lider şirketiyiz ve her yıl istikrarlı olarak pazarın üstünde büyümeye devam ediyoruz. Bu kapsamda, Capital500 listesi özelinde hedefimiz ise ilk 100 şirket arasında yer almak. Sektör hızla dijitalleşirken biz de sektörde kurumların her türlü ihtiyaçlarına yanıt veren çözümler geliştiriyor ve rakiplerimizden farklılaşıyoruz.

FARK YARATAN ÇÖZÜMLER

Multicar ve Multinet Filo ile kurumsal araç, filo kiralama ve akaryakıt hizmetleri, Tatlıpara ile restoran ve müşterileri kapsayan çift yönlü kazanç sistemi, OtoMisyon'la araç yıkama, lastik ve bakım hizmetlerini şirketler için kolaylaştırıyoruz. 'iPara' ve 'ininal' markalarımızla yeni nesil ödeme çözümleri sunuyoruz. Gürsoy Grup'la ortak girişimimiz Yes Club ile Türkiye'nin yeni eğlence ve yaşam kulübünün kapılarını aralıyor, Inventiv'de geliştirdiğimiz çözümlerle inovasyonu teknolojiyle birleştiriyoruz. SCS ile de akıllı şehirler kuruyoruz."

“Yatırımlarımıza ara vermeden devam ettik. Bu başarılarımızın listelere yansıması bizim için onur ve gurur kaynağı. En iyisi olmayı amaçlıyor ve bu amaç uğruna çalışıyoruz.”

“LİDER MARKA OLACAĞIZ”

Vizyon Koleji, eğitim sektöründeki yatırımlarına ve büyümesine devam ediyor. Vizyon Koleji Yönetim Kurulu Başkanı Abdulkadir Özbek, 10 yıl içinde Türkiye’nin en büyük 500 şirketinin sıralandığı Capital500 listesine girmeyi hedeflediklerini söylüyor. Özbek, devamındaysa listede üst sıralara yükseleceklerini ifade ediyor.

Özbek, büyüme planlarını şöyle anlatıyor: “Sektörümüzün önü çok açık. Şu anda 100 öğrencinin yaklaşık 8 tanesi özel okul öğrencisi. Hükümetin hedefi bunu 2023’te 15’e, uzun vadedeyse yüzde 25’ler seviyesine çıkarmak. Okulu açtığımızda ilk 2 yıl 2 kampüs açacağımızı sonra sistemleri oturtmak için 2-3 yıl okul açmayacağımızı ,2019 yılından itibaren de yeni kampüsler açacağımızı söylemiştik. 2019’da açacağımız kampüslerin gayrimenkul geliştirme aşamasını tamamladık. Hatta şu anda 1 yıl sonra açılacak kampüslerin yöneticilerini de işe almak ve yetiştirmek için görüşmelerimizi yapıyoruz. Yola çıkarken hedefimiz Türkiye’nin her yerine nitelikli eğitimi götüren en itibarlı eğitim zincirini oluşturmaktı. Bu yolda da sağlıklı bir şekilde ilerliyoruz. Önümüzdeki 5 yılda 50 kampüsü aşmayı hedefliyoruz. 2023 sonrasındaki 5 yılda tüm illerde var olan Türkiye’nin sektöründe lider markası olmak istiyoruz.”

Özbek ayrıca bu hedefleri belirlerken büyümeyle ilgili danışmanlık hizmetleri aldıklarını dile getiriyor ve “İnsan kaynağı niteliğimizi artırmaya çok önem veriyor ve bilimsel çalışmalar neticesinde hedefleri ortaya koyuyoruz” diyor.


ABDULKADİR ÖZBEK

BÜYÜYENLERİN ARKASINDAKİ GÜÇ

IFS, dünyada ve ülkemizde global ERP yazılımları arasındaki lider rolünü sürdürüyor. Gartner Magic Quadrant raporuna göre şirket, dünyada lider 2 ERP yazılımından biri. Türkiye’de de en çok kullanılan 2’nci global ERP yazılımı. IFS Türkiye Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Ergin Öztürk, 2017 yılında çift haneli bir büyüme oranı yaka-

“HER YIL ÇITAYI YÜKSELTİYORUZ”

BİLAL ASLAN / AKFEL YÖNETİM KURULU BAŞKANI



ENERJİDE KAMU HİZMETİ

Şirketler grubumuz enerjinin her türünü kapsayan ve kamu hizmeti üreten bir grup. Akfel, ekolojik denge ile ekonomik büyümeyi birlikte ele alarak, gelecek kuşaklara yaşanılır bir dünya bırakma sorumluluğuyla hareket ediyor.

GÜNEŞ ENERJİSİ ÖNEMLİ

Diğer enerji kaynaklarının yanında, yenilenebilir enerji yakından odaklandığımız bir konu. Bu yüzden önümüzdeki yıl için yatırım hedeflerimizde, yenilenebilir ve temiz enerji olan güneş enerjisi projeleri çok büyük önem taşıyor.

HER YIL BÜYÜME

Tüm şirketlerimizin sürdürülebilir bir yapıda kamu hizmeti sunmaya devam etmelerini sağlamak istiyoruz. Grup şirketlerimizi daha da ileriye götürmek, ulusal ve uluslarası standartlara uygun en kaliteli ürün ve sistemlerle hizmet vermeyi sürdürerek büyümek başlıca planlarımız arasında. Bu anlamda her yıl bir önceki yıla göre daha da büyümeyi ve çıtayı yükseltmeyi hedefliyoruz.

ladıklarını söylüyor. Bu süreçte Türkiye'nin lider şirketlerini müşteri portföylerine kazandırdıklarını belirten Öztürk, iş ortağı ağlarını da genişlettiklerine dikkat çekiyor.

IFS Türkiye, Türk sanayisinin en büyük 500'ten fazla başarılı şirketine hizmet veriyor. Öztürk, "Global bir yazılım şirketi olduğumuz için dünyadaki farklı endüstrilerdeki gelişmeleri, yenilikleri aynı anda müşterilerimize sunabiliyoruz. Dünyayla rekabet eden Türk şirketlerinin kurumsal kaynaklarının daha etkin yönetiminde çok başarılı projeler gerçekleştirdik. İşletmelerin büyümelerini, daha az kaynakla daha verimli olmalarını, kârlılıklarını artırmalarını sağladık. Onları 'fit ve hızlı' hale getirdik" diyor.

Öztürk, işletmelerin dijital dönüşümlerine de yardımcı olup onları global rekabete hazırladıklarına dikkat çekiyor ve şöyle anlatıyor: "Bu noktada işletmelerimizin Endüstri 4.0'ın kazandırdıklarından yoğun bir biçimde faydalandıklarını görmeye başladık. Dijital dönüşüm ve Endüstri 4.0 işletmelerin işlerini hızlandırmada büyük rol oynayacak. IFS olarak bunun öncülüğünü yapacağız. Biz de dijital dönüşüm yatırımlarıyla büyüyen işletmelere destek olup onlarla birlikte büyümeye devam edeceğiz."


ERGİN ÖZTÜRK


CÜNEYT ERSİN

"İHRACATA AĞIRLIK VERECEĞİZ"

Univera, 26 yıldır bilişim sektörünün gelişmesine katkı sağlayan şirketlerin başında geliyor. Şirketin Capital500 listesinde yer alan birçok müşterisi bulunuyor. Univera Genel Müdürü Cüneyt Ersin, "Onların başarısı bizim için gurur kaynağı. Yüzde 100 yerli sermaye ile kurulmuş ve yüzde 100 yerli yazılımlar üretip bu çözümlerin en iyiler tarafından tercih edilmesi, aslında yaptığımız işin de değerini gösteriyor" diyor.

Ersin, kendi sektörlerinin olgunlaşması ve yatırımların artmasıyla yakın gelecekte Capital500'de yerlerini alacaklarına inanıyor. Univera çözümleri 3 yıldır, bağımsız araştırma kuruluşu Promotion Optimization Institute (POI) tarafından dünyanın en iyi 5 yazılımı arasında gösteriliyor. Şirketin yurt içindeki referanslarının yanında yurt dışında birçok bölgede de şirketler Univera çözümleriyle dijitalleşiyor. Ersin, "Yakın gelecekte biz ve bizim gibi değerli Türk bilişim şirketleri de Capital500'de yerlerini alacak" diyor.

Ersin, bu hedefe ulaşmak için uyguladıkları stratejiyi şöyle anlatıyor: "Öncelikli planımız her zaman yaptığımız işi en iyi şekilde yapmak ve müşterilerimizin taleplerini dinleyerek, ihtiyaçlarına uygun projeler üretmek. Yurt içinde yaklaşık 100 canlı proje yürütüyoruz. Çözüm platformumuz Panorama ile müşterilerimize üretimden başlayıp birçok süreci dijital olarak yönetebilecekleri bir çözüm sunuyoruz. Dünyada bile tüm süreçleri tek bir platformda yönetebilen muadil çözüm sayısı bir elin parmaklarını geçmiyor. Bu nedenle gelecekte özellikle ihracata ağırlık vererek büyümek en önemli planlarımız arasında." C

30 İLİN MİLYARLIK DEVİ VAR

Capital500'ün iller karnesine baktığımızda ağırlık her zamanki gibi İstanbul'un... 500 şirketin yüzde 51'i İstanbul merkezli olarak faaliyetlerini yürütüyor. İstanbul şirketlerinin toplam cirodaki payı da 63,61. Ancak yıllar itibariyle bakıldığında İstanbullu şirket sayısı düşme eğiliminde. 2015 yılında Capital500'e 266 İstanbullu şirket katılırken 2016 yılında bu sayı 258'e düştü. 2017 yılında ise 255 İstanbullu şirket araştırmada yer aldı.



(2017 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	Sektör
	ADANA						
179	Sasa Polyester	1.655.205.000	250.290.000	174.068.219	2.377.995.000	1.137.824.000	Tekstil-konfeksiyon
194	Temsa Global	1.536.152.263	*	171.412.414	1.767.420.945	210.000.000	Otomotiv
367	İlhan Demir Çelik ve Boru	826.342.359	*	46.909.000	*	*	Demir çelik
441	Beyteks Tekstil	679.893.008	*	14.090.000	1.077.120.901	*	Tekstil-konfeksiyon
460	Elita Gıda	648.025.034	*	*	292.160.364	51.000.000	Gıda-içecek
472	Abdioğulları Plastik ve Ambalaj	633.631.525	65.966.281	54.159.105	3.749.898.627	1.417.135.296	Plastik
	AKSARAY						
139	Ağaçlı Otomotiv Gıda	1.986.024.813	21.234.026	280.000	304.633.890	81.580.331	Gıda-içecek
	ANKARA						
10	Türk Telekom	18.139.554.000	1.478.327.000	*	29.148.535.000	4.555.087.000	Telekom
16	RC Rönesans İnşaat	15.097.381.000	*	*	13.545.973.000	1.184.675.000	İnşaat
42	Limak İnşaat	5.794.314.456	47.907.707	150.693	21.080.268.916	2.955.141.470	İnşaat
45	Mapa İnşaat	5.594.441.407	470.701.884	769.159.265	11.486.554.542	4.469.362.777	İnşaat
47	Aselsan	5.360.279.000	1.171.023.000	215.011.000	10.918.217.000	5.048.208.000	Elektrik-elektronik
50	TUSAŞ-Türk Havacılık ve Uzay	5.181.283.374	874.163.916	828.541.060	13.616.440	5.057.297.373	Savunma
64	Türk Traktör	4.215.056.106	351.095.844	310.632.852	2.788.701.288	757.769.491	Otomotiv
89	Tepe İnşaat	2.924.525.278	195.192.433	203.371	3.226.380.579	2.009.665.293	İnşaat
107	Gama Enerji	2.632.848.193	-179.558.178	*	6.782.630.727	1.081.750.000	Enerji-petrol
119	Nurol İnşaat	2.421.588.000	184.280.000	50.675.522	6.496.406.000	2.096.714.000	İnşaat
131	YDA İnşaat	2.183.024.933	183.281.120	25.000.000	7.838.595.869	1.558.180.292	İnşaat
135	Koluman Motorlu Araçlar	2.079.776.141	27.762.608	8.774	768.016.018	269.108.628	Otomotiv
146	STM Savunma Teknolojileri Mühendislik	1.913.088.675	*	*	2.025.906. 572	*	Bilişim

(2017 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	Sektör
154	Özaltın İnşaat	1.836.287.138	299.545.853	6.915.826	6.166.972.731	650.000.000	İnşaat
161	Abdulkadir Özcan Oto. Lastik San.	1.789.062.000	107.729.132	6.000.000	2.832.520.575	1.401.747.004	Lastik
178	Roketsan Roket Sanayi	1.662.493.048	315.377.697	43.313.916	4.443.912.000	147.052.861	Savunma
188	Detaş Sac Profil Demir Çelik	1.571.648.101	4.011.806	*	177.288.771	74.372.237	Demir çelik
190	Termopet Akaryakıt	1.563.371.417	*	*	295.199.184	*	Enerji-petrol
193	MAN Türkiye	1.538.533.309	79.417.520	9.740.626	888.247.401	65.000.000	Otomotiv
214	Eser Taahhüt	1.420.348.552	171.067.912	39.625	803.028.087	684.923.380	İnşaat
239	Nevzat Ecza Deposu	1.258.571.908	18.010.042	*	497.389.095	133.532.242	İlaç ve ilaç dağıtım
253	Eti Soda	1.181.199.592	*	150.018.000	2.346.060.355		Maden
264	Hidromek Hidrolik ve Mekanik Mak.	1.147.061.286	330.908.437	90.468.656	1.470.948.013	1.365.804.700	Makine
277	Yayla Agro Gıda	1.082.088.291	28.702.497	80.380.858	817.693.811	176.419.577	Gıda-içecek
289	İpek Doğal Enerji	1.036.699.000	627.732.000	6.475.068	3.594.469.000	865.458.000	Enerji-petrol
290	Koza Madencilik	1.033.528.000	638.050.000	*	3.561.647.000	1.644.552.000	Ağaç-orman
325	Noksel Çelik Boru	927.580.299	*	*	1.012.888.891	*	Demir çelik
340	Gen İlaç ve Sağlık Ürünleri	897.017.814	*	*	321.877.470	*	İlaç ve ilaç dağıtım
346	FNSS Savunma Sistemleri	888.770.000	83.841.000	200.381.005	2.112.834.000	177.969.000	Savunma
357	Yunus Market İşletmeleri	858.530.348	*	*	415.275.158	*	Perakende
369	RWE&Turcas Güney Elektrik Üretimi	823.289.519	-39.277.658	*	1.767.312.396	*	Enerji-petrol
417	Votorantim Çimento	723.920.136	*	*	1.263.549.091	509.000.000	Çimento
426	Beyaz Filo Oto Kiralama	707.347.068	18.133.331	*	279.638.368	106.082.302	Ticaret-hizmet
431	Reis RS Enerji Elektrik	696.199.573	*	*	453.377.641	213.232.291	Enerji-petrol
467	Otoyol Yatırım ve İşletme	638.593.359	444.960.771	*	*	*	İnşaat
473	Çelikler Orhaneli Tunçbilek Elekt. Üret.	630.542.757	*	*	598.928.955	202.637.075	Enerji-petrol
488	Göknur Gıda	605.657.262	*	89.031.000	661.069.100	266.497.372	Gıda-içecek
493	Yiğit Akü Malzemeleri Nakliyat	597.075.112	8.713.828	97.440.921	*	42.019.307	Otomotiv
	ANTALYA						
58	Güneş Ekspres Havacılık	4.696.359.596	*	*	5.464.804.749	*	Ulaştırma
172	İATİ Turizm	1.710.791.889	7.097.702	310.921.227	207.883.314	10.000.000	Ticaret-hizmet
341	AGT Ağaç Sanayi	895.048.416	*	86.791.985	861.972.009	*	Ağaç-orman
345	Galeri Kristal Turizm İnşaat	891.672.521	*	1.289.690	2.830.109.425	190.500.000	Turizm
365	Corendon Airlines	828.575.916	5.395.351	222.673.597	126.082.306	30.653.978	Ulaştırma
395	Adopen Plastik	764.391.449	12.425.467	69.228.053	1.183.902.940	235.033.679	Plastik
	BALIKESİR						
113	Banvit	2.531.085.865	286.752.665	88.809.120	1.339.689.910	613.657.476	Gıda-içecek
483	Balıkesir Elektromekanik	609.724.885	3.265.451	71.366.839	463.870.765	183.612.318	Enerji-petrol
	BOLU						
196	Erpiliç Entegre Tavukçuluk	1.519.828.519	*	45.217.000	660.828.732	*	Gıda-içecek
	BURSA						
49	*	5.328.274.861	*	1.052.939.000	*	*	Otomotiv
61	Borçelik Çelik Sanayi	4.461.494.217	403.205.057	304.404.268	2.357.195.797	270.929.273	Demir çelik
137	S.S.Bursa Eczacılar Üretim Koop.	2.042.819.214	*	*	717.608.376	*	İlaç ve ilaç dağıtım
197	Özdilek AVM ve Tekstil	1.519.612.266	16.581.851	*	1.496.532.403	307.450.461	Perakende
235	Pro Yem	1.285.083.527	126.184.646	47.805	424.682.875	330.728.876	Tarım
252	Beyçelik Gestamp Kalıp	1.182.866.530	*	54.236.666	*	*	Otomotiv
257	Prysmian Kablo	1.176.349.873	7.701.822	87.378.291	819.267.821	234.965.942	Elektrik-elektronik
267	Asil Çelik Sanayi	1.125.973.516	*	86.377.000	*	*	Demir çelik
273	Korteks Mensucat	1.104.594.798	11.707.920	40.416.667	3.366.899.084	929.919.371	Tekstil-konfeksiyon

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	Sektör
280	Componenta Dökümcülük	1.066.330.776	77.192.461	228.555.493	1.048.504.009	47.639.757	Otomotiv
314	Karsan Otomotiv	953.186.497	2.263.941	111.512.274	1.826.045.346	355.004.434	Otomotiv
330	Bursa Çimento	922.013.254	116.350.604	59.147.580	872.751.956	436.986.496	Çimento
350	Bursa Gaz	880.948.972	*	*	731.182.914	*	Enerji-petrol
353	Yeşim Satış Mağazaları	869.175.476	*	185.279.515	*	20.003.804	Perakende
361	Durmazlar Makine Sanayi	846.030.917	98.594.011	96.944.923	919.435.182	62.000.000	Makine
375	Erikli Dağıtım ve Pazarlama	808.587.884	71.935.458	*	225.405.142	4.174.623	Gıda-içecek
392	Aunde Teknik Tekstil	770.531.037	138.410.002	199.913.836	*	517.996.412	Otomotiv
444	Gemlik Gübre	670.535.605	143.773.509	16.628.074	504.899.478	400.967.211	Gübre
448	Hastavuk Gıda Tarım Hayvancılık	662.377.445	*	37.469.000	*	*	Tarım
449	Sırmagrup İçecek	659.082.497	*	*	401.500.253	*	Gıda-içecek
470	Yeşim Tekstil	637.331.594	50.381.647	137.468.330	*	92.870.443	Tekstil-konfeksiyon
486	Harput Tekstil	607.838.510	60.002.784	7.123.198	662.108.275	302.855.458	Tekstil-konfeksiyon
495	Çimtaş Boru İmalatı	594.398.150	*	132.245.000	79.206.465	18.703.997	İnşaat
	ÇANAKKALE						
491	Doğtaş Kelebek Mobilya	600.165.348	20.916.198	12.785.240	*	*	Ağaç-orman
	DENİZLİ						
76	Er-Bakır Elektrolitik Bakır	3.408.608.000	92.821.000	324.771.000	1.181.567.000	194.582.000	Metal
109	Aydem Elektrik Perakende Satış	2.591.153.695	-117.789.242	*	*	82.723.654	Enerji-petrol
123	Abalıoğlu Yem-Soya	2.369.811.820	317.603.460	48.491.069	1.511.145.888	864.654.700	Gıda-içecek
297	Kocaer Haddecilik	1.008.121.485	11.624.814	138.672.952	741.908.851	152.166.426	Demir çelik
323	Sadık Otomotiv Akaryakıt Ev Aletleri	931.982.121	8.034.580	*	195.759.835	45.182.013	Otomotiv
348	ADM Elektrik Dağıtım	887.604.191	101.597.148	*	*	21.491.774	Enerji-petrol
358	Seval Kablo	851.244.092	*	*	*	*	Metal
390	Aynes Gıda	773.664.668	*	9.844.000	*	*	Gıda-içecek
406	Kardemir Haddecilik	747.363.502	20.817.302	113.521.000	584.021.977	*	Demir çelik
435	Yatağan Termik Enerji Üretim	692.997.223	-191.066.424	*	2.234.190.774	872.524.366	Enerji-petrol
437	Bereket Elektrik Tedarik	684.394.416	-4.443.495	*	570.130.584	146.986.593	Enerji-petrol
471	Bereket Enerji	637.242.138	-80.352.675	*	393.524.934	258.211.239	Enerji-petrol
	DİYARBAKIR						
494	Gelecek Otomotiv	595.555.384	5.947.884	*	*	*	Otomotiv
	DÜZCE						
485	Hasmer Otomotiv Yatırım	609.404.924	-5.364.289	*	*	217.678.874	Otomotiv
	EDİRNE						
243	SS. Trakya Yağlı Toh. Tarım Koop.	1.230.513.375	62.190.493	*	430.621.377	352.455.693	Gıda-içecek
	ELAZIĞ						
320	Eti Krom	938.735.664	555.018.174	*	2.294.480.369	*	Maden
396	Fırat Elektrik Perakende Satış	762.886.697	18.920.792	*	250.874.125	104.559.599	Enerji-petrol
	ERZURUM						
381	Aşkale Çimento	796.689.647	*	4.256.000	*	*	Çimento
476	Aras Elektrik Dağıtım	621.444.933	100.604.563	*	54.321.864	10.772.564	Enerji-petrol
	ESKİŞEHİR						
84	Eti Gıda	3.169.705.374	*	115.763.218	*	*	Gıda-içecek
255	Tusaş Motor Sanayi	1.179.677.704	257.275.692	268.000.000	2.296.459.033	845.284.104	Savunma
	GAZİANTEP						
80	Tiryaki Agro Gıda	3.264.181.883	47.788.881	154.733.903	2.783.953.421	656.408.471	Tarım
160	Sanko Tekstil İşletmeleri	1.794.407.910	*	32.533.653	*	*	Tekstil-konfeksiyon

(2017 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	Sektör
169	Köksan Pet ve Plastik Ambalaj	1.726.885.268	119.588.615	147.694.232	731.303.982	492.215.105	Kağıt ve ambalaj
192	Gülsan Sentetik Dokuma	1.546.859.226	*	170.000.000	*	107.699.432	Tekstil-konfeksiyon
263	Altunkaya İnşaat Nakliyat	1.148.767.142	10.717.206	230.989.754	213.255.503	82.228.176	Ticaret-hizmet
266	Merinos Halı	1.130.267.556	133.150.076	83.409.000	2.029.239.345	*	Tekstil-konfeksiyon
282	Sanko Dış Ticaret	1.055.322.359	*	264.104.546	*	*	Dış ticaret
284	Oba Makarna	1.048.933.916	96.967.820	137.775.991	392.819.340	120.000.000	Gıda-içecek
335	Beşler Makarna	912.452.376	11.178.487	191.453.000	444.852.698	*	Gıda-içecek
338	Şölen Çikolata Gıda	902.361.400	*	123.600.000	*	*	Gıda-içecek
359	Melike Tekstil	850.060.178	25.559.086	2.294.236	*	70.000.000	Tekstil-konfeksiyon
371	Lidersan Sağlık ve Gıda Ürünleri	816.769.366	22.968.174	989.941	729.365.633	538.538.410	Gıda-içecek
376	Sanko Pazarlama	807.287.045	*	*	*	*	Tekstil-konfeksiyon
408	Çimko Çimento	741.317.070	*	40.852.608	*	*	Çimento
409	Şireci Tekstil	739.974.303	25.039.824	18.971.000	934.273.860	*	Tekstil-konfeksiyon
423	Mutlu Makarnacılık	709.734.378	6.535.515	104.843.000	325.626.870	*	Gıda-içecek
424	Naksan Plastik	708.770.003	73.539.836	41.639.000	2.165.210.031	*	Plastik
465	Süper Film Ambalaj	640.954.741	*	12.027.182	369.266.094	188.261.992	Kağıt ve ambalaj
468	Avnet Technology	637.689.163	*	272.757	*	90.504.310	Bilişim
474	Selçuk İplik	629.471.148	19.348.759	49.198.233	70.082.450	*	Tekstil-konfeksiyon
	HATAY						
28	İskenderun Demir Çelik	10.612.473.000	3.015.811.000	409.898.082	13.842.415.000	9.968.785.000	Demir çelik
52	Tosçelik Profil ve Saç	5.089.761.268	730.903.480	406.249.355	5.190.640.246	720.710.553	Demir çelik
112	MMK Metalurji	2.534.318.339	*	*	*	*	Metal
236	Tosyalı Filmaşin ve İnşaat Demir Üretim	1.267.279.228	7.544.858	52.034.240	355.886.097	219.465.871	Demir çelik
302	Atakaş Çelik Sanayi	1.000.292.231	*	115.599.000	*	*	Demir çelik
313	Tosyalı Demir Çelik	954.687.378	*	92.338.212	1.149.595.060	683.831.101	Demir çelik
385	Net Haddecilik	787.961.812	*	9.266.000	*	*	Demir çelik
420	Altın Ateş Kimya	719.818.524	24.902.038	21.421.696	362.068.171	67.302.379	Kimya
475	Tufan Endüstri Demir Çelik	628.149.740	1.329.535	3.272.000	1.022.780.466	399.048.335	Demir çelik
	İSTANBUL						
2	Türk Hava Yolları	39.779.000.000	813.000.000	*	68.647.000.000	20.171.000.000	Ulaştırma
3	Petrol Ofisi	38.515.919.203	684.262.828	656.963.179	9.179.653.061	4.643.832.889	Enerji-petrol
4	Opet Petrolcülük	28.391.083.872	740.550.670	*	6.406.558.610	2.323.668.793	Enerji-petrol
5	Ford Otosan	25.341.290.000	1.481.161.000	4.884.956.438	12.011.740.000	3.695.859.000	Otomotiv
6	BİM Birleşik Mağazalar	24.779.408.000	1.095.853.000	*	7.025.675.000	2.957.880.000	Perakende
7	Arçelik	20.840.613.000	820.897.000	3.485.937.000	20.436.495.000	6.915.077.000	Elektrik-elektronik
8	Shell&Turcas Petrol	19.567.578.000	413.015.000	152.076.000	4.776.521.000	1.581.051.000	Enerji-petrol
12	Tofaş Oto Fabrika	17.467.806.000	1.229.472.000	3.256.884.383	13.875.148.000	3.583.037.000	Otomotiv
13	Turkcell	17.026.401.000	2.609.517.000	292.350.136	33.982.469.000	14.989.161.000	Telekom
14	Oyak Renault	15.673.412.724	*	3.182.426.000	*	*	Otomotiv
15	Migros	15.344.047.000	602.696.000	*	10.302.675.000	1.470.494.000	Perakende
17	Doğuş Otomotiv	13.220.361.000	226.129.000	*	5.166.882.000	1.322.336.000	Otomotiv
18	Anadolu Efes Biracılık	12.946.918.000	483.401.000	768.995.890	29.690.905.000	9.972.973.000	Gıda-içecek
19	LC Waikiki Mağazacılık	12.594.602.378	*	597.250.801	*	*	Perakende
20	Enerjisa Enerji	12.300.000.000	1.284.000.000	*	18.600.000.000	5.900.000.000	Enerji-petrol
21	Vodafone	12.255.000.000	1.167.000.000	*	*	*	Telekom
23	Mercedes-Benz Türk	11.814.413.584	600.390.295	1.062.615.025	5.010.313.462	2.918.210.304	Otomotiv

(2017 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	Sektör
24	Şişecam	11.318.495.000	1.941.764.000	747.277.000	21.307.493.000	13.062.415.000	Cam-seramik
25	İÇDAŞ Çelik Enerji	11.071.026.188	533.890.942	884.257.921	4.765.272.006	2.200.674.488	Demir çelik
27	Selçuk Ecza	10.686.329.979	376.510.026	9.581.095	5.167.918.296	2.149.914.916	İlaç ve ilaç dağıtım
29	Enka İnşaat	10.567.421.000	3.189.661.000	1.030.707.397	30.293.226.000	23.414.042.000	İnşaat
30	Kibar Dış Ticaret	10.502.596.792	*	2.428.605.815	2.822.820.676	42.000.000	Dış ticaret
31	Hyundai Assan Otomotiv	10.420.559.046	*	1.986.401.070	*	*	Otomotiv
32	Şok Marketler	9.512.254.042	-429.182.445	*	2.608.416.894	-2.022.910.198	Perakende
33	İstanbul Altın Rafinerisi	9.193.102.387	10.047.127	419.695.877	354.858.933	133.072.527	Kuyum
34	Coca-Cola İçecek	8.521.146.000	421.022.000	*	13.394.158.000	4.735.738.000	Gıda-içecek
35	Aygaz	8.500.000.000	621.000.000	274.533.698	4.966.220.000	2.923.063.000	Enerji-petrol
36	İçtaş İnşaat	8.346.137.000	*	317.831.310	25.269.443.000	3.207.353.000	İnşaat
37	BSH Ev Aletleri	7.463.781.134	*	1.109.716.405	4.464.098.156	1.354.668.009	Elektrik-elektronik
39	Otokoç	6.346.364.000	175.828.000	*	4.216.900.000	592.798.000	Otomotiv
40	THY Opet	6.142.581.487	309.672.253	1.331.074.304	2.260.182.799	336.648.979	Enerji-petrol
41	İGDAŞ İstanbul Gaz Dağıtım	6.082.826.772	735.557.624	*	5.816.310.043	2.322.641.181	Enerji-petrol
43	Hayat Kimya	5.657.703.000	*	349.000.000	*	*	Hızlı tüketim
44	Limak Yatırım	5.629.795.515	-219.707.852	*	12.058.248.178	908.370.104	Enerji-petrol
46	Aytemiz Akaryakıt Dağıtım	5.500.291.088	32.087.450	*	1.530.238.517	522.889.923	Enerji-petrol
48	Pegasus Hava Taşımacılığı	5.348.573.409	603.267.781	670.262.730	8.088.071.517	2.505.869.714	Ulaştırma
51	GAP İnşaat	5.121.187.000	510.131.000	1.214.659.000	6.980.535.000	1.631.759.000	İnşaat
53	Unilever	4.873.767.586	322.674.961	102.908.454	2.777.169.433	1.055.321.988	Hızlı tüketim
54	Tekfen İnşaat	4.851.460.000	441.376.000	50.169.000	4.882.753.000	520.143.000	İnşaat
55	Ülker Bisküvi	4.811.032.525	506.152.378	271.352.863	8.326.452.000	2.427.360.000	Gıda-içecek
56	Çalık Enerji	4.806.941.000	1.449.241.000	740.922.000	7.062.324.000	2.620.765.000	Enerji-petrol
57	Indeks Bilgisayar	4.719.624.736	211.367.261	8.743.791	1.937.841.039	317.526.742	Bilişim
59	TAV Havalimanları	4.686.016.000	1.009.289.000	472.300.000	13.556.739.000	4.015.560.000	Ulaştırma
60	CarrefourSA	4.553.988.754	-352.247.026	*	3.245.309.647	68.590.906	Perakende
62	Sarkuysan	4.349.760.480	114.357.517	634.972.948	1.506.659.465	452.491.301	Metal
63	Trakya Cam	4.331.162.000	772.713.000	121.251.000	8.021.325.000	4.356.175.000	Cam-seramik
65	Mey İçki	4.059.805.522	*	*	*	*	Gıda-içecek
67	İpragaz	3.905.898.599	60.124.086	41.323.416	1.234.720.578	37.196.198	Enerji-petrol
68	Zorlu Enerji	3.871.190.000	111.424.000	*	11.275.629.000	1.683.535.000	Enerji-petrol
69	Vestel Beyaz Eşya	3.857.756.000	300.574.000	*	3.029.989.000	1.012.137.000	Elektrik-elektronik
70	Aksa Enerji Üretim	3.599.311.868	346.430.992	*	5.211.234.450	1.608.859.906	Enerji-petrol
71	TGS Dış Ticaret	3.559.022.878	2.006.076	967.304.570	1.287.329.082	34.436.315	Dış ticaret
72	TP Petrol Dağıtım	3.532.368.164	50.104.681	*	1.179.514.711	413.554.121	Enerji-petrol
73	Gübre Fabrikaları	3.487.261.450	33.317.912	220.758.517	3.697.987.164	1.207.511.087	Gübre
75	BASF Türkiye	3.423.720.000	*	*	*	*	Kimya
77	Teknosa İç ve Dış Ticaret	3.397.855.000	24.377.000	*	726.808.000	-43.373.000	Tekno perakende
81	Acıbadem Sağlık Hizmetleri	3.200.000.000	-131.300.000	70.300.000	4.600.000.000	851.000.000	Hastane
82	Yücel Boru ve Profil	3.180.960.761	*	*	*	*	Demir çelik
86	Netlog Lojistik Hizmetleri	3.011.379.000	*	418.007.763	1.136.119.054	167.172.574	Lojistik
88	Assan Alüminyum	2.951.801.966	*	547.543.190	2.564.213.506	568.488.819	Demir çelik
91	Koton	2.909.453.743	11.624.179	134.983.415	2.143.669.434	257.274.965	Perakende
92	Bizim Toptan Satış Mağazaları	2.896.367.998	-38.229.263	*	709.304.772	105.785.658	Perakende
94	Aksa Doğalgaz	2.890.332.151	207.748.044	*	3.663.764.914	147.301.420	Enerji-petrol
95	Borusan Otomotiv	2.879.382.000	21.538.000	*	1.161.228.000	151.094.000	Otomotiv

(2017 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	Sektör
96	Kastamonu Entegre	2.879.243.365	*	151.947.681	*	*	Ağaç-orman
97	*	2.834.363.000	*	*	*	*	Bilişim
99	TAV Tepe Akfen	2.803.253.173	*	680.166.521	*	*	İnşaat
101	ATÜ Turizm İşletmeciliği	2.766.861.614	173.201.499	759.196.421	802.331.000	218.919.000	Perakende
102	Ekol Lojistik	2.704.978.748	27.555.585	565.398.803	1.668.968.198	318.918.661	Lojistik
103	Nadir Metal Rafineri	2.700.213.263	2.433.814	134.623.301	285.600.956	64.329.084	Kuyum
104	Mengerler Ticaret	2.700.110.185	34.490.398	*	999.896.739	271.892.834	Otomotiv
105	Sütaş	2.658.058.251	117.445.883	32.762.436	1.220.505.586	606.723.015	Gıda-içecek
106	Defacto Perakende	2.648.823.879	*	*	1.868.128.570	*	Perakende
108	Flo Mağazacılık	2.598.385.897	*	37.178.251	*	*	Perakende
110	MLP Sağlık Hizmetleri	2.576.076.000	-170.750.000	*	2.721.336.000	16.298.000	Hastane
111	Brightstar Telekom	2.572.901.220	47.762.138	4.543	930.499.484	175.388.848	Telekom
114	Penta Teknoloji	2.505.455.000	*	*	*	*	Bilişim
115	Genpa Telekomünikasyon	2.490.061.907	64.745.157	*	971.795.368	325.861.389	Tekno perakende
116	Kordsa	2.485.165.623	244.548.486	*	2.866.553.386	1.276.950.976	Tekstil-konfeksiyon
117	Soda Sanayi	2.451.292.000	730.940.000	336.485.000	3.880.689.000	3.192.447.000	Kimya
118	Sembol Uluslararası Yat. Tar.	2.441.790.716	*	*	1.149.472.696	*	İnşaat
120	Kerevitaş	2.420.708.265	96.269.298	86.539.450	3.396.169.594	593.179.427	Gıda-içecek
121	Anadolu Cam	2.410.837.000	183.278.000	53.314.000	4.183.064.000	1.892.263.000	Cam-seramik
125	*	2.347.001.815	*	*	829.944.029	*	Otomotiv
127	Diler Demir Çelik	2.256.224.008	*	193.778.510	2.694.960.796	*	Demir çelik
128	Toros Tarım	2.235.852.000	355.862.000	57.282.710	2.829.449.000	1.392.808.000	Gübre
129	Kaptan Demir Çelik	2.233.246.846	*	299.689.000	1.437.790.951	*	Demir çelik
130	Boyner	2.194.600.110	-19.519.383	*	1.610.906.293	75.911.613	Perakende
133	Borusan Lojistik Dağıtım	2.095.376.644	79.021.325	77.664.179	1.554.752.009	530.735.299	Lojistik
134	TAV İstanbul Terminal İşletmeciliği	2.083.700.883	863.174.473	*	2.004.836.659	1.139.391.284	Ticaret-hizmet
138	Tab Gıda	1.999.094.821	*	1.100.193	685.370.114	*	Gıda-içecek
140	Ewe Enerji	1.972.752.872	*	*	456.211.473	*	Enerji-petrol
141	Modern Karton Sanayi ve Ticaret	1.948.552.352	*	*	*	*	Kağıt ve ambalaj
143	Yazıcı Demir Çelik	1.921.889.262	*	339.646.030	2.668.637	*	Demir çelik
145	Paşabahçe Cam	1.918.879.000	-28.050.000	202.171.000	3.046.907.000	1.526.862.000	Cam-seramik
147	Abdi İbrahim İlaç	1.904.265.056	*	40.790.693	1.488.889.994	963.431.766	İlaç ve ilaç dağıtım
148	Borusan Mannesmann Boru	1.903.546.053	223.003.426	257.524.335	1.975.115.900	494.259.985	Demir çelik
149	Gram Altın Pazarlama Sanayi	1.897.751.003	905.667	1.237.058	175.470.838	130.723.612	Kuyum
151	Akenerji	1.855.097.831	-526.227.411	*	5.797.575.950	1.803.554.589	Enerji-petrol
152	*	1.853.444.966	*	518.550.301	734.216.011	-333.179.691	Ulaştırma
155	Good Year	1.832.230.842	126.028.527	288.970.336	1.089.601.050	548.562.621	Lastik
156	Arena Bilgisayar	1.823.737.233	6.155.955	*	852.372.138	270.805.701	Bilişim
157	Kadooğlu Petrol	1.823.125.796	-292.100	*	386.054.762	58.112.758	Enerji-petrol
158	Bunge Gıda	1.812.278.786	*	*	*	*	Gıda-içecek
162	Otokar	1.785.272.000	90.706.000	151.310.958	2.009.587.000	283.554.000	Otomotiv
163	Mavi Giyim	1.781.656.000	112.241.000	90.118.000	1.075.243.000	247.181.000	Perakende
164	Mobiltel İletişim Hizmetleri	1.773.547.311	38.228.390	1.054.236	1.285.669.763	82.000.000	Tekno perakende
165	Enerya Gaz Dağıtım	1.744.210.676	*	*	1.414.870.058	120.000.000	Enerji-petrol
166	Borusan Makine ve Güç Sistemleri	1.737.399.876	73.112.961	88.668.009	1.437.384.438	185.425.587	Makine
168	Bilkom	1.727.361.662	34.159.356	*	442.275.136	82.255.957	Bilişim
170	Evkur	1.717.032.521	*	*	1.677.267.653	*	Ticaret-hizmet

(2017 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	Sektör
173	Multinet Kurumsal Hizmetler	1.707.406.709	36.443.513	*	581.355.783	16.108.488	Ticaret-hizmet
174	Düzey Tüketim Malları	1.699.654.538	*	*	621.580.942	*	Ticaret-hizmet
175	Koç Metalurji	1.693.946.634	10.741.930	7.717.000	754.134.013	*	Demir çelik
176	Asaş Alüminyum	1.692.551.537	63.965.658	143.559.540	2.999.775.659	480.842.538	Metal
182	*	1.639.605.127	*	9.672.635	678.288.054	*	Gıda-içecek
183	Bayer Türk	1.639.087.694	*	*	*	*	İlaç ve ilaç dağıtım
184	Setur Servis Turistik	1.634.703.946	*	*	770.695.528	*	Turizm
185	Schneider Elektrik	1.608.132.748	*	*	*	*	Elektrik-elektronik
186	Datagate Bilgisayar	1.582.967.618	36.795.742	*	423.804.002	95.360.939	Bilişim
189	Akfel Gaz Sanayi	1.567.860.229	*	*	*	*	Enerji-petrol
195	Birgi Birleşik Giyim	1.524.982.807	5.212.689	416.990.046	479.734.336	7.935.340	Dış ticaret
198	Akçansa Çimento	1.519.000.715	179.711.381	49.784.174	1.916.195.842	1.096.940.747	Çimento
199	Odeon Turizm	1.504.033.304	6.583.880	392.894.193	1.128.398.997	17.732.073	Turizm
200	NEF	1.500.394.000	89.520.111	*	4.390.024.964	460.387.678	İnşaat
201	Ekinciler Demir Çelik	1.499.054.501	156.335.727	106.837.000	598.743.200	*	Demir çelik
203	Altınbaş Petrol ve Ticaret	1.490.533.212	-9.997.187	6.329.168	1.029.738.357	125.500.000	Enerji-petrol
204	Eczacıbaşı Tüketim	1.471.525.000	*	*	*	*	Hızlı tüketim
205	Balpet Petrol Ürünleri	1.471.377.040	4.945.097	*	409.018.554	60.000.000	Enerji-petrol
206	Avek Otomotiv Servis Sanayi	1.467.284.824	7.356.989	*	529.400.167	25.100.000	Otomotiv
207	Eczacıbaşı Yapı	1.461.347.442	*	*	*	*	İnşaat
208	Ak-pa Tekstil	1.454.375.542	*	*	388.200.753	*	Tekstil-konfeksiyon
209	Sofra Grup	1.444.811.851	43.009.701	*	655.613.993	181.438.377	Ticaret-hizmet
211	Koçtaş	1.427.447.099	24.817.742	31.855	686.383.493	100.011.280	Perakende
212	Tatmetal Çelik Sanayi	1.424.531.965	*	*	*	*	Metal
213	Esan Eczacıbaşı	1.421.095.470	*	*	*	*	Maden
218	Betek Boya	1.381.031.179	*	21.785.000	*	*	Kimya
219	Mobimark İletişim	1.372.259.578	39.052.154	*	995.716.453	103.424.417	Tekno perakende
221	HP Türkiye	1.353.900.000	*	*	*	*	Bilişim
223	Ram Dış Ticaret	1.345.095.053	17.612.675	128.753.955	396.760.524	6.000.000	Dış ticaret
224	AE Arma-Elektropanç	1.341.914.157	47.549.791	336.499.953	1.043.073.312	113.461.495	Elektrik-elektronik
226	Armada Bilgisayar	1.336.963.050	16.914.111	*	759.425.649	163.107.962	Bilişim
227	Aydınlı Hazır Giyim	1.329.385.364	229.784.735	66.942.492	1.695.811.515	700.995.664	Perakende
229	Daikin	1.307.561.939	43.086.358	94.926.312	800.716.378	150.000.000	Makine
230	Ravago Petrokimya Üretim	1.306.064.110	33.024.409	508.987	1.197.412.212	268.777.207	Enerji-petrol
231	Beymen Mağazacılık	1.296.074.255	148.537.117	*	1.156.949.404	204.826.533	Perakende
232	Ceva Lojistik	1.295.422.676	*	*	*	*	Lojistik
233	Prometeon Turkey	1.292.302.554	23.886.777	84.523.866	929.686.963	320.825.200	Lastik
240	Derindere Turizm Otomotiv	1.257.433.614	317.469.004	*	3.848.774.364	338.509.030	Ticaret-hizmet
244	Altınmarka Gıda	1.226.295.582	*	60.166.396	1.488.227.873	39.413.931	Gıda-içecek
246	Atlas Enerji	1.219.276.679	*	*	4.570.619.226	*	Enerji-petrol
247	Zorluteks Tekstil	1.216.693.270	99.358.924	125.396.552	3.027.439.395	798.807.569	Tekstil-konfeksiyon
248	Indesit Company Beyaz Eşya	1.211.418.703	*	272.707.000	994.770.215	*	Elektrik-elektronik
250	Palmet Enerji	1.193.535.962	*	*	1.667.668.768	*	Enerji-petrol
251	Sur Yapı Endüstri	1.190.145.230	*	*	4.543.140.500	*	İnşaat
254	Enerji Petrol Ürünleri Pazarlama	1.180.198.495	10.922.367	180.087.000	390.104.241	126.138.783	Enerji-petrol
256	*	1.179.656.690	*	229.949.035	672.008.542	*	Otomotiv
258	Lenovo	1.174.350.000	*	*	*	*	Bilişim

(2017 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	Sektör
259	Sarten Ambalaj	1.172.752.546	57.138.163	80.624.320	1.115.474.195	288.255.601	Kağıt ve ambalaj
260	Doğa Koleji	1.165.000.000	156.000.000	*	1.056.401.869	*	Eğitim
261	Delphi Automotive Systems	1.160.796.449	*	183.932.000	840.990.401	*	Otomotiv
262	Aksa Jeneratör	1.154.194.411	99.961.347	161.411.082	1.777.584.168	451.166.077	Makine
265	Fasdat Gıda Dağıtım	1.146.985.830	32.207.446	2.830.163	437.434.626	7.719.858	Lojistik
268	Netaş	1.122.265.684	40.189.648	89.816.076	1.549.852.507	644.606.624	Telekom
270	TGS Yer Hizmetleri	1.110.642.889	104.434.048	*	322.917.019	192.405.161	Ulaştırma
271	Vitra Karo	1.109.843.404	*	*	*	*	Cam-seramik
272	Raintrade Petrokimya	1.106.882.176	11.335.284	293.404.687	233.899.977	99.280.865	Dış ticaret
274	Kaleseramik Çanakkale Kalebodur	1.104.072.023	*	*	*	*	Cam-seramik
276	Modern Oluklu Mukavva Ambalaj	1.089.383.356	*	7.911.502	756.246.157	43.471.496	Kağıt ve ambalaj
279	Tat Gıda	1.074.034.710	64.725.443	26.029.694	785.989.243	492.975.635	Gıda-içecek
281	Mars Lojistik	1.059.563.875	*	147.038.126	677.802.883	1.500.000	Lojistik
285	Borsa İstanbul	1.047.418.000	541.565.000	663.115	11.881.541	1.562.597.000	Borsa
288	Memorial Sağlık Grubu	1.038.107.129	-78.177.048	*	1.493.617.660	60.000.000	Hastane
291	Hema Endüstri	1.028.273.777	1.604.359	152.164.465	2.463.818.321	394.700.172	Otomotiv
292	Has Otomotiv Yatırım	1.023.579.928	8.645.747	*	*	33.048.000	Otomotiv
293	Öznur Kablo	1.020.204.354	*	1.154.000	792.421.240	*	Elektrik-elektronik
294	Anel Elektrik	1.015.757.257	68.035.329	*	934.964.982	391.304.384	Elektrik-elektronik
295	Plasmar Plastik ve Kimya	1.012.497.522	14.089.752	1.104.288	285.326.528	37.794.427	Plastik
296	Torunlar Gıda	1.009.522.967	*	*	3.305.818.430	*	Gıda-içecek
299	Nuh Çimento	1.002.472.078	157.070.036	26.710.240	1.751.892.336	1.126.035.297	Çimento
300	Omsan Lojistik	1.000.370.408	44.577.955	45.974.547	609.207.084	439.454.036	Lojistik
301	Cargill Tarım ve Gıda	1.000.360.954	73.649.954	11.715.000	1.046.782.783	*	Tarım
305	Temsa İş Makinaları	991.123.337	*	17.892.596	546.042.721	176.676.366	Makine
307	Koç Sistem	980.801.442	*	*	454.540.333	*	Bilişim
315	Korozo Ambalaj	952.562.449	*	*	*	*	Kağıt ve ambalaj
318	Oracle Bilgisayar	940.000.000	*	*	*	*	Bilişim
321	İstanbul Denizcilik Gemi İnşa	933.177.381	*	2.789.000	401.571.042	*	Gemi inşa
322	Aksa Elektrik	933.128.131	*	*	99.967.911	*	Enerji-petrol
327	Meeting Point IQ	926.117.046	15.503.755	251.180.512	593.154.973	4.242.250	Turizm
328	U.N. RO-RO İşletmeleri	924.765.475	*	*	3.307.632.316	*	Lojistik
333	Çelebi Hava Servisi	917.789.663	107.383.470	*	836.042.186	158.880.032	Ulaştırma
334	Akfel Enerji	915.054.939	-38.228.976	*	758.797.628	236.739.928	Enerji-petrol
337	Mutlu Akü	905.905.467	*	*	*	*	Makine
339	Ege Çelik	900.304.933	*	25.860.000	418.845.061	*	Demir çelik
342	Asf Otomotiv	894.942.710	2.612.654	*	395.518.652	96.696.332	Otomotiv
343	STFA Deniz İnşaatı İnşaat	894.702.251	*	245.493.827	1.348.713.391	*	İnşaat
349	OMV Samsun Elektrik Üretim	883.959.753	*	*	*	*	Enerji-petrol
351	Pirelli Otomobil Lastikleri	874.774.390	16.596.240	121.235.569	630.029.052	89.497.982	Lastik
355	Resinex-BMY Plastik Kimya	868.559.923	*	*	460.420.400	*	Plastik
356	METRO İstanbul	859.736.713	6.184.038	*	633.651.819	443.056.599	Ulaştırma
360	Olmuksan IP	848.186.881	14.104.949	12.125.312	638.187.358	255.047.888	Kağıt ve ambalaj
362	Hasçelik Sanayi	845.123.111	*	42.227.000	*	*	Demir çelik
364	Ascendum Makine	840.601.000	*	*	296.284.000	*	Ticaret-hizmet
366	Enka Pazarlama	826.467.863	88.296.511	10.184.152	777.955.181	456.369.975	Makine
368	İntema	824.609.667	-25.518.046	*	416.144.112	9.962.158	İnşaat

(2017 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	Sektör
372	Yudum Gıda	816.093.682	17.234.379	*	*	*	Gıda-içecek
373	Progıda Tarım Ürünleri	815.481.383	13.462.379	183.735.525	563.044.638	*	Gıda-içecek
374	ISS Tesis Yönetim Hizmetleri	812.329.874	45.905.103	*	346.385.236	110.550.000	Ticaret-hizmet
378	Aktaş Dış Ticaret	801.643.218	*	*	503.166.633	*	Dış ticaret
380	Deva Holding	800.295.112	*	*	1.256.406.869	*	İlaç ve ilaç dağıtım
387	Sera Yapı Endüstri	779.229.557	93.608.246	*	841.972.525	153.291.888	İnşaat
388	Tekzen Ticaret	776.829.430	10.327.538	*	*	*	Perakende
393	Reysaş Lojistik	767.971.040	-29.858.836	*	3.200.168.506	170.200.790	Lojistik
394	Perfetti Van Melle Gıda	766.355.519	*	153.990.281	644.341.631	11.075.500	Gıda-içecek
397	Garanti Koza İnşaat	761.579.000	*	*	5.554.973.000	*	İnşaat
401	Medicana Sağlık Grubu	760.084.681	84.806.211	6.693.782	783.769.126	255.173.131	Hastane
402	Sıddık Kardeşler Haddecilik	757.019.113	-12.553.380	*	208.976.287	*	Demir çelik
404	Mega Metal Sanayi	753.940.931	12.561.595	104.344	487.822.842	62.066.383	Metal
407	Tadım Gıda	745.713.904	*	*	*	*	Gıda-içecek
410	Nexans İletişim Endüstri	738.893.773	*	122.471.244	405.888.745	147.037.126	Bilişim
411	Şık Makas Giyim	738.767.311	*	184.933.000	*	*	Tekstil-konfeksiyon
412	Farplas Oto Yedek Parçaları	736.999.338	45.612.536	18.000.000	439.361.557	125.193.207	Otomotiv
413	Safi Katkı Yakıt	732.655.565	7.817.446	2.150.000	722.423.905	425.734.530	Ticaret-hizmet
414	Candy Hoover Euroasia Ev Gereçleri	730.217.761	*	*	274.376.607	*	Elektrik-elektronik
416	Hewlett-Packard Enterprise	725.000.000	*	*	*	*	Bilişim
418	Koçak Farma İlaç ve Kimya	721.676.953	*	*	*	*	İlaç ve ilaç dağıtım
421	Çekok Gıda	718.433.472	10.386.437	2.624.954	291.152.190	85.380.690	Gıda-içecek
422	Çebitaş Demir Çelik	714.971.562	61.216.484	*	363.969.821	*	Demir çelik
427	Karsan Karadeniz Kimya	705.286.659	*	*	1.180.670.239	*	Lojistik
428	Ruha Elektrik	702.899.103	*	*	209.286.054	*	Elektrik-elektronik
430	Pirim Gıda ve Meşrubat	696.897.889	646.943	*	342.091.015	30.000.000	Gıda-içecek
432	Garanti Filo Yönetim Hizmetleri	693.943.412	*	*	223.340.066	*	Otomotiv
433	CYE Petrol	693.731.379	*	*	1.128.750.611	562.874.433	Enerji-petrol
442	Odak İnşaat	674.493.020	*	*	185.708.756	594.000	İnşaat
447	Eroğlu Giyim	665.191.792	*	*	319.461.942	*	Tekstil-konfeksiyon
451	Reka Bitkisel Yağlar	656.204.392	*	*	216.888.457	*	Tarım
452	Taha Kargo Dış Ticaret	655.408.842	*	*	*	*	Lojistik
453	Elvan Gıda	655.092.493	*	*	*	*	Gıda-içecek
455	Vakko	652.677.007	49.514.221	432.400	371.044.737	227.520.390	Perakende
457	BTA Havalimanları Yiy. ve İç. İşlet.	651.721.000	29.786.000	5.457.202	443.515.686	*	Gıda-içecek
458	Sarbak Metal	651.063.674	45.308.374	64.891.000	475.460.758	133.513.779	Metal
459	Altur Turizm	649.176.214	-10.216.359	*	258.926.368	*	Ulaştırma
462	Horoz Lojistik	645.261.227	26.614.326	23.000.000	1.777.478.737	*	Lojistik
464	Lila Kağıt Sanayi	642.057.112	29.381.261	87.500.000	*	*	Kağıt ve ambalaj
477	Akdeniz Pe-Tur Turizm Seyahat Acentası	620.919.010	1.723.294	*	*	*	Turizm
479	Sarda Dağıtım ve Ticaret	619.490.278	4.748.910	4.796.479	549.558.347	*	Metal
480	Arpaş İhracat İthalat ve Pazarlama	617.867.449	*	164.027.000	178.347.828	255.514.392	Kuyum
481	Odaş Elektrik Üretimi	614.529.928	-63.325.239	*	1.387.337.000	551.846.000	Enerji-petrol
482	Çalık Denim	611.399.000	6.816.000	61.521.000	*	204.682.528	Tekstil-konfeksiyon
484	Innova Bilişim Sistemleri	609.456.102	*	*	229.016.515	25.000.000	Bilişim
489	Elif Plastik	605.178.777	58.049.331	72.773.184	549.178.480	70.954.912	Plastik
492	Eczacıbaşı İlaç	597.909.000	*	*	329.837.300	71.692.710	İlaç ve ilaç dağıtım

(2017 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	Sektör
496	Doğan Dağıtım	593.964.114	*	500.387	*	*	Ticaret-hizmet
499	Dünya Uluslararası Mücevher	592.074.927	*	*	292.300.371	100.000	Kuyum
500	Arslan Alüminyum	592.038.049	6.422.407	24.500.000	*	*	Metal
	İZMİR						
26	JTI Tütün Ürünleri Pazarlama	11.020.089.159	49.786.386	*	1.498.285.351	393.550.991	Tütün
38	Petkim	7.363.824.480	1.661.095.230	754.571.818	7.788.855.000	3.793.931.000	Kimya
74	Gediz Elektrik Perakende Satış	3.426.186.768	-70.816.347	*	*	17.847.077	Enerji-petrol
85	Philsa Philip Morris Sabancı Sigara	3.159.362.802	*	220.960.000	*	*	Tütün
87	İzmir Demir Çelik	2.977.313.462	9.577.369	175.969.588	3.043.128.324	647.903.884	Demir çelik
122	Pergamon-Status Dış Ticaret	2.401.690.138	11.039.412	655.979.628	685.450.551	29.927.524	Dış ticaret
142	Tesco Kipa	1.926.738.000	-97.861.000	*	2.524.007.000	1.350.446.000	Perakende
153	Yaşar Birleşik Pazarlama	1.841.601.049	11.277.269	*	495.593.937	118.396.620	Gıda-içecek
181	BMC Otomotiv	1.649.425.829	221.997.801	44.320.000	4.604.389.375	*	Otomotiv
210	Abalıoğlu Yağ	1.433.584.693	*	*	*	*	Gıda-içecek
217	JTI Tütün Ürünleri	1.381.265.771	131.641.234	120.011.710	2.082.730.889	676.897.688	Tütün
228	GDZ Enerji Dağıtım	1.314.484.222	260.836.139	*	*	389.204.317	Enerji-petrol
241	Pınar Süt	1.240.050.704	40.945.976	45.733.884	1.201.540.514	690.165.850	Gıda-içecek
242	Tuborg	1.235.831.000	381.654.000	15.319.178	1.661.440.000	1.037.480.000	Gıda-içecek
269	Özkan Demir Çelik	1.115.526.283	*	86.162.314	1.606.586.960	174.835.430	Demir çelik
298	Üniteks Tekstil Gıda	1.005.509.817	*	143.244.000	411.628.489	*	Tekstil-konfeksiyon
308	Koza Altın İşletmeleri	967.560.000	685.920.000	*	3.158.775.000	2.900.414.000	Maden
317	CMS Jant ve Makine San.	948.823.644	119.990.408	143.354.924	801.662.234	347.719.918	Otomotiv
329	DYO Boya Fabrikaları	923.679.065	-8.409.656	13.764.525	919.738.819	148.905.860	Kimya
332	Ege Profil	918.871.588	73.098.279	38.751.888	1.043.789.973	353.012.233	Plastik
354	Çimentaş	868.945.000	40.953.000	14.249.315	1.567.200.000	1.021.404.000	Çimento
370	Menderes Tekstil	818.816.025	57.577.724	181.579.840	1.143.623.329	331.814.591	Tekstil-konfeksiyon
377	Norm Cıvata	806.399.946	92.949.952	97.295.575	608.517.788	396.836.211	Metal
398	Mondi Tire Kutsan	761.509.030	22.253.514	*	645.491.697	189.658.864	Kağıt ve ambalaj
436	Batıçim Batı Anadolu Çimento	687.516.471	-26.422.508	*	*	-3.243.693	Çimento
438	CMS Jant Sanayi	683.955.453	19.266.638	163.927.700	311.012.180	*	Otomotiv
439	*	683.017.858	20.077.153	35.906.000	*	*	Gıda-içecek
445	Hugo Boss Tekstil	670.034.602	28.303.426	170.830.810	98.906.154	23.152.619	Tekstil-konfeksiyon
454	Polibak Plastik Film Sanayi	652.732.372	*	*	578.957.152	224.917.512	Plastik
456	Pınar Entegre Et ve Un	652.520.954	55.996.685	7.048.116	254.139.000	26.708.000	Gıda-içecek
461	Tankar Oto Petrol Kimya	646.653.287	14.046.065	*	275.922.601	86.614.089	Enerji-petrol
466	Kansai Altan Boya	639.594.964	*	30.153.603	19.120.340.424	4.137.063.003	Kimya
497	Akdeniz Kimya	592.928.123	*	24.493.000	*	168.674	Kimya
	KAHRAMANMARAŞ						
238	Akedaş Elektrik Perakende Satış	1.258.688.951	*	*	*	38.295.945	Enerji-petrol
245	Kipaş Mensucat	1.224.047.977	*	73.512.673	2.209.566.482	1.100.011.935	Tekstil-konfeksiyon
319	Şirikçioğlu Mensucat	939.384.848	*	*	1.309.332.920	*	Tekstil-konfeksiyon
379	Kipaş Kağıt Sanayi İşletmeleri	801.417.266	*	65.279.718	1.019.280.962	139.705.273	Kağıt ve ambalaj
443	Kipaş Pazarlama ve Ticaret	673.379.091	*	167.297.882	1.926.116.813	495.278.269	Dış ticaret
487	Mem Tekstil	606.340.613	70.610.413	26.601.321	605.346.610	*	Tekstil-konfeksiyon
	KARABÜK						
66	Kardemir	3.972.625.977	219.943.470	105.208.278	6.927.770.592	2.447.551.236	Demir çelik
347	Mescier Demir Çelik	888.100.309	64.377.904	72.453.675	557.640.847	138.775.002	Demir çelik

(2017 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	Sektör
	KARAMAN						
363	Bifa Bisküvi	844.948.775	*	72.839.000	*	*	Gıda-içecek
	KASTAMONU						
150	*	1.870.677.407	1.194.432	70.410.023	6.445.820.161	431.300.000	Maden
	KAYSERİ						
187	Hes Hacılar Elektrik	1.579.363.427	89.966.973	78.059.000	998.343.136	*	Elektrik-elektronik
220	Kayseri Şeker Fabrikası	1.354.161.228	*	*	1.340.403.954	*	Gıda-içecek
222	Boytaş Mobilya	1.345.546.916	171.849.261	18.802.000	1.118.038.643	*	Ağaç-orman
275	Merkez Çelik Sanayi ve Ticaret	1.092.656.740	42.110.820	24.109.000	994.427.443	*	Ağaç-orman
336	Hasçelik Kablo	908.381.412	*	*	*	*	Elektrik-elektronik
352	Kayseri Elektrik Perakende Satış	874.050.839	*	*	248.629.483	*	Enerji-petrol
383	Yataş	795.685.790	84.182.820	15.095.749	540.383.572	235.143.421	Tekstil-konfeksiyon
386	Boyteks Tekstil	782.422.269	*	132.396.000	*	*	Tekstil-konfeksiyon
490	Kayseri Metal Center Sanayi	601.151.776	64.259.158	27.182.000	659.679.751	89.190.222	Metal
	KIRŞEHİR						
215	Petlas Lastik	1.411.896.519	98.871.604	168.000.000	1.936.892.988	1.175.458.759	Lastik
	KOCAELİ						
1	Tüpraş	53.948.110.000	4.474.038.000	2.796.042.739	38.162.979.000	10.373.347.000	Enerji-petrol
78	Kroman Çelik	3.354.427.986	*	*	*		Demir çelik
90	Honda Türkiye	2.919.003.046	*	168.989.135	1.131.917.289	180.000.000	Otomotiv
98	Sepaş Enerji Sakarya Elektrik	2.807.416.609	22.606.240	*	699.805.129	123.984.384	Enerji-petrol
124	Yıldız Entegre	2.362.067.316	*	61.426.543	3.536.572.105	1.070.000.000	Ağaç-orman
126	Brisa	2.294.100.000	325.400.000	184.300.000	3.452.814.275	683.480.020	Lastik
132	Çelik Motor	2.133.814.000	*	*	2.946.837.000	*	Otomotiv
136	Tezcan Galvanizli	2.044.283.032	*	*	*	*	Metal
177	Namet Gıda	1.680.993.776	158.611.857	3.123.253	876.697.155	664.720.897	Gıda-içecek
180	İstanbul Gübre	1.654.842.212	*	1.798.300	1.031.274.833	518.693.397	Gübre
216	Autoliv Cankor Otomotiv	1.407.124.090	*	144.082.145	*	333.268.856	Otomotiv
309	Grid Solutions Enerji	964.095.438	10.464.034	147.339.000	1.326.026.381	*	Enerji-petrol
310	Anadolu Isuzu	963.126.462	-68.292.697	63.159.635	1.453.483.993	628.126.018	Otomotiv
326	Assan Hanil Otomotiv	926.811.659	*	1.327.000	*	*	Otomotiv
344	Farba Otomotiv	892.459.627	*	57.129.878	*	*	Otomotiv
391	Teklas Kauçuk	773.555.232	*	*	*	*	Otomotiv
399	*	760.515.052	*	160.959.000	938.444.616	*	Otomotiv
403	Koruma Klor Alkali	755.525.690	201.776.873	6.357.000	700.612.206	*	Kimya
405	Sedaş Sakarya Elektrik Dağıtım	749.477.000	120.409.000	*	850.599.000	105.945.000	Enerji-petrol
419	Kent Gıda	719.923.753	49.886.463	61.818.616	604.927.642	393.722.132	Gıda-içecek
450	Gazi Metal	658.573.490	*	60.156.000	368.445.513	*	Metal
463	Alsim Alarko Sanayi Tesisleri	642.310.997	*	*	490.916.097	206.984.612	İnşaat
469	Ağır Haddecilik	637.378.492	35.246.127	48.351.000	*	-324.897.235	Demir çelik
	KONYA						
100	Konya Şeker Fabrikası	2.774.285.497	16.040.830	62.992.950	6.377.566.409	1.203.903.370	Gıda-içecek
249	Erser Grup Tarım Ürünleri	1.198.482.433	*	*	290.232.804	*	Tarım
286	Eti Alüminyum	1.047.133.684	*	*	*	*	Metal
434	Adese Alışveriş Merkezleri	693.500.599	54.187.770	*	*	-1.296.983.514	Perakende
	KÜTAHYA						
389	Çelikler Seyitömer Elektrik Üretimi	774.530.360	*	*	10.083.355.062	4.417.461.128	Elektrik-elektronik



(2017 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	Sektör
	MANİSA						
22	Vestel Elektronik	12.100.938.000	-15.963.000	2.081.667.945	13.845.661.000	2.205.269.000	Elektrik-elektronik
171	*	1.711.180.621	*	277.081.000	875.934.076	*	Makine
287	Keskinoğlu Tavukçuluk	1.041.266.860	*	50.816.000	*	*	Gıda-içecek
306	İmbat Madencilik	988.120.071	211.336.807	*	609.350.000	*	Maden
478	Emas Makine Sanayi	620.082.606	*	*	95.137.455	22.445.406	Makine
498	İnci GS Yuasa Akü	592.702.749	*	63.251.860	435.044.940	*	Otomotiv
	MERSİN						
202	Çimsa Çimento	1.490.579.874	295.945.663	153.761.568	3.242.449.563	1.294.841.813	Çimento
225	Arbel Bakliyat	1.341.723.101	*	*	*	*	Gıda-içecek
234	Siyam Petrolcülük	1.289.776.406	*	*	363.994.196	*	Enerji-petrol
283	Aves Enerji Yağ ve Gıda	1.051.484.016	10.146.503	65.953.984	504.535.980	73.593.769	Gıda-içecek
304	Mersin Uluslararası Liman İşlet.	995.151.119	377.136.469	*	2.335.016.203	133.230.000	Lojistik
382	Başhan Tarımsal Ürünler	796.083.357	29.647.772	68.928.000	413.064.985	*	Tarım
	MUĞLA						
324	Kılıç Deniz Ürünleri	930.653.558	98.380.695	141.087.000	1.192.582.004	*	Gıda-içecek
429	Gümüşdoğa Su Ürünleri Üretim	697.351.019	108.001.888	77.395.000	865.552.243	*	Gıda-içecek
446	Acarlar Ticaret Sanayi	665.713.756	4.224.161	*	*	*	Gıda-içecek
	ORDU						
312	Doğuş Çay ve Gıda Maddeleri	955.322.360	*	3.108.000	*	*	Gıda-içecek
384	Durak Fındık	794.824.751	5.519.672	132.880.513	419.952.202	60.351.796	Gıda-içecek
425	Çamsan Ağaç Sanayi	708.138.479	-40.222.747	10.444.377	767.454.839	66.873.139	Ağaç-orman
	OSMANİYE						
83	Baştuğ Metalurji	3.178.451.902	22.866.859	167.289.670	2.422.579.150	463.059.174	Demir çelik
	SAKARYA						
11	Toyota Otomotiv	17.932.211.000	*	4.417.103.000	3.582.073.000	481.708.000	Otomotiv
159	Şenpiliç	1.809.162.503	*	*	*	*	Gıda-içecek
237	Yazaki Otomotiv	1.259.340.409	*	*	*	*	Otomotiv
303	Balsu Gıda	997.608.691	*	200.832.000	*	*	Gıda-içecek
311	Toyota Boshoku Türkiye Otomotiv	961.192.090	*	12.771.000	354.453.796	*	Otomotiv
331	Tırsan Treyler	921.811.909	*	166.425.034	*	413.839.027	Otomotiv
	SAMSUN						
144	Ulusoy Un	1.920.619.132	40.701.480	38.146.476	878.131.132	198.114.979	Gıda-içecek
167	Yeşilyurt Demir Çelik	1.728.866.484	265.732.223	*	*	*	Metal
	SİİRT						
191	Limak Çimento	1.556.026.545	-256.416.676	19.189.352	4.203.909.755	1.040.996.680	Çimento
	TEKİRDAĞ						
278	Indorama Ventures Çorlu Pet	1.077.521.350	25.516.949	*	*	*	Kimya
	TRABZON						
316	Çoruh Elektrik Perakende Satış	950.982.651	12.549.376	*	219.264.244	53.983.019	Enerji-petrol
	UŞAK						
400	Gedik Tavukçuluk	760.312.663	*	*	*	*	Gıda-içecek
	YALOVA						
93	Aksa Akrilik	2.893.522.280	341.905.168	302.114.532	3.498.257.657	1.383.538.580	Kimya
415	Tersan Tersanecilik	725.833.198	90.971.029	193.034.202	1.233.354.090	318.381.414	Gemi inşa
	ZONGULDAK						
9	Ereğli Demir Çelik	18.643.914.000	4.954.516.000	679.562.739	28.375.855.000	18.684.383.000	Demir çelik
79	Eren Enerji	3.265.087.134	*	*	5.125.215.474	*	Enerji-petrol
440	Çınar Boru Profil	680.059.461	*	*	*	*	Demir çelik


KANDİLLİ'YE
NEF GELİYOR







"SATIN ALMALARLA 500 İVME KAZANACAĞIZ"

Aselsan, dünyada savunma şirketleri arasında 57'nci sırada yer alıyor. Aselsan Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü Prof. Dr. HALUK GÖRGÜN, bundan sonra önceliklerinin ihracatı artırmak olduğunu söylüyor ve 2018 sonunda yüzde 25-35 aralığında büyüme hedefliyor. Görgün, halka arzdan elde ettikleri yaklaşık 3 milyar TL'lik geliri ise yurt içi ve yurt dışı yeni yatırımlarda değerlendireceklerini belirtiyor. Görgün, "Hedefimiz dünya çapında bilinirliği olan bir teknoloji ve savunma şirketi olmak. Şirket birleşmeleri ve satın almalarıyla büyümemizi daha da ivmelendireceğiz" diyor.

ÖZLEM AYDIN AYVACI ● oaydin@capital.com.tr

Aselsan, 2017 yılında ulaştığı 5 milyar 360 milyon TL'lik cirosuyla Türkiye'nin en büyük 47'nci şirketi oldu. Şirket, 2017'de yüzde 42 oranında büyürken ihracatta da 784 milyon TL'ye ulaşarak önemli bir başarıya imza attı. Aselsan, dünyadaki savunma şirketleri arasındaysa 57'nci sırada yer alıyor. Cirosunun her yıl yüzde 7'sini Ar-Ge'ye ayıran şirketin 6.071 çalışanının 3.533'ü de Ar-Ge personeli. Aselsan, 2017'de sözleşmeli projeler kapsamında ise yaklaşık 1,4 milyar TL Ar-Ge harcaması yaptı.

Şirketin kaptan köşkünde yönetim kurulu başkanı ve genel müdür unvanlarıyla 4 aydır Prof. Dr. Haluk Görgün bulunuyor. Prof. Dr. Görgün, 2017'de büyümenin hem savunma hem savunma dışı alanlardan geldiğini söylüyor. Görgün, ajandasının en önemli maddesinin ihracatı artırmak oldu-







ğunu söylüyor. Aselsan için 2018 yılının da başarıyla devam ettiğini belirtiyor.

Aselsan Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü Prof. Dr. Haluk Görgün, Capital'in sorularını şöyle yanıtladı:

● Dört ay önce Aselsan'ın genel müdürü oldunuz. Şu anda ajandanızın en önemli maddeleri neler?

■ İhracat… Önceliğimiz ihracat olacak. 2018'de geçen yıla göre ihracatımız çok daha fazla olacak. Aselsan, askeri elektronik alanda dünyadaki şirketler içinde en geniş ürün yelpazesine sahip şirketlerden biri. Telsizden termal silah dürbününe, silah kulesinden radar ve elektronik harp ürünlerine kadar katkımızın olduğu her noktada yer alıp, küçük büyük demeden ihracat için çalışacağız.

Bir diğer önceliğimiz de milli ve yerli çözümlerle savunma alanında ülkemiz ihtiyaçlarının karşılanması. Savunma ve havacılık sanayinin yanı sıra sivil teknolojiler alanında da yenilikçi özgün ürünler üretmek, ekosistemimizle birlikte gelişmek, şirket birleşmeleri ve satın almaları ile büyümemizi daha da ivmelendirmek de öncelikli gündem maddelerimiz arasında yer alıyor.

Burada alt yüklenici ağımıza özellikle dikkat çekmek istiyorum. Adil ve şeffaf tedarikçi seçme ve değerlendirme sürecimizle nitelikli bir alt yüklenici ağı oluşturduk. Tedarik zincirimizdeki alt yüklenicilerimizin sürekli gelişimini sağlamak için eğitimler ve destekler sağlıyoruz.

● Türkiye savunma sektörünün geldiği noktadan bahseder misiniz?

■ Ülkemizde geliştirilen ve üretilen savunma ürün ve hizmetleri hem Türk Silahlı Kuvvetleri'ne (TSK) hem farklı coğrafyalardaki stratejik iş birliğinde bulunduğumuz dost ve müttefik ülkelerin silahlı kuvvetlerine teslim ediliyor. 2017'de ülkemizin savunma ve havacılık sanayi toplam cirosu önceki yıla göre yüzde 12 artışla 6,7 milyar dolara yükseldi. İhracatın bunda payı 1,8 milyar dolar oldu. Son 15 yılda Türk savunma sanayi ürünlerinin ihracatı yaklaşık 7 kat arttı.

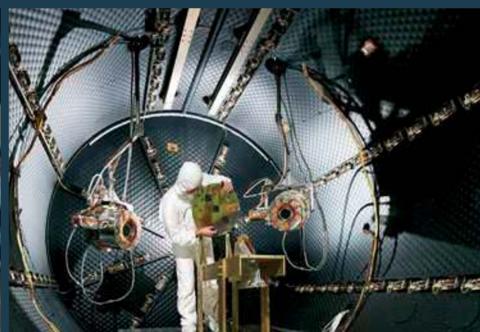
TSK, yerli imkanlarla üretilen askeri ürünleri kullanmayı ilk tercih olarak benimsiyor. Proje bazlı bakıldığında MİLGEM, füze ve roket sistemleri, ALTAY ana muharebe tankı, ATAK helikopteri, insansız hava araçları, HÜRKUŞ başlangıç ve temel eğitim uçağı gibi çok sayıda proje

BAŞKANIN ÖNCELİKLERİ

1. Hedefimiz dünya çapında bilinirliği olan bir teknoloji ve savunma şirketi olmak.
2. Önceliğimiz ihracat. 2018'de geçen yıla göre ihracatımız çok daha fazla olacak.
3. Milli ve yerli çözümlerle savunma alanında ülkemiz ihtiyaçlarının karşılanması bir başka önceliğimiz.
4. Birleşme ve satın almalarla büyümeyi daha da ivmelendirmek gündemimizde ön sıralarda yer alıyor.
5. Yakın dönemde Katar'da olacağız. Uzak Doğu Asya, Latin Amerika, Kuzey Amerika ve Avrupa şirketleşme çalışmaları açısından yakından takip ettiğimiz pazarlar.
6. 2018 yıl sonunda satışlarımızda yüzde 25-35 aralığında büyüme hedefliyoruz.
7. 3 yıl içinde ihracatımızın payının yüzde 15'ten yüzde 25'e çıkmasını hedefliyoruz.
8. Dünyada savunma şirketleri arasında 57'nci sıradayız, hedefimiz ilk 50'ye girmek.
9. Siparişlerimiz 31 Mart 2018 itibarıyla 7,5 milyar dolar seviyesine ulaşarak tarihi rekoru kırdı.
10. İkincil halka arzdan 2 milyar 989 milyon TL gelir elde ettik. Bunu büyüme için kullanacağız.









savunma sanayimiz tarafından başarıyla yürütülüyor. Türkiye, savunma ve havacılık başta olmak üzere teknolojide tam bağımsız olmanın yanı sıra dünyanın en iyilerinden biri olma hedefiyle çalışmaya devam ediyor.

● 2017'de 2016'ya göre yüzde 42 civarında bir ciro büyümesi gerçekleştirdiniz. Bu büyüme hangi alanlardan geldi?

■ 2017 sonunda 5 milyar 360 milyon TL ciroya ulaştık. Bu büyümede her faaliyet alanımız hayati önem taşıyor. Bir yıl radar veya silah sistemleri ciromuzda önemli yer tutarken, diğer yıl havacılık elektroniği sistemleri ipi göğüslüyor. 2017 yılında gerek savunma gerekse savunma dışı alanlarda ciro artışı yaşadık. Bu yıl büyüme önemli ölçüde mikro elektronik, güdüm ve elektro-optik, ulaşım, güvenlik, enerji ve otomasyon sistemleriyle haberleşme ve bilgi teknolojileri alanları kaynaklı olarak gerçekleşti.

● Burada payı değişecek yükselecek azalacak alanlar olacak mı?

■ Yurt içi ve yurt dışı ihracat siparişleriyle birlikte radar ve elektronik harp ürünleri, orta ve alçak irtifa hava savunma füze sistemleri, namlulu hava savunma sistemleri ve sivil teknolojilere yönelik projelerle ilgili alanlarda önümüzdeki 5 yıl içinde artış olmasını bekliyoruz.

● 2018'de ne kadar sipariş almış olacaksınız?

■ Siparişlerimiz 31 Mart 2018 itibarıyla 7,5 milyar dolar seviyesine ulaştı ve tarihi rekor seviyesinde. En büyük siparişlerimiz TSK'dan alındı. Giderek artan oranda da ihracat siparişi alıyoruz. 2018'de aldığımız en büyük siparişler sırasıyla 573 milyon dolarlık uzun menzilli hava savunma füze sistemi, 331 milyon dolarlık Barbaros sınıfı firkateyn yarı ömür modernizasyon projesi, 268 milyon dolarlık dost düşman tanıma sistemi ve 255 milyon dolarlık milli muharip uçak projeleri oldu. Yine de bunu daha da yukarı çıkararak HAVASOJ, MİLGEM, ALTAY tankı gibi büyük ölçekli muhtemel işlerin önümüzde-

"HEDEFLER KOYARAK KENDİMİ SINIRLAMAM"

YÖNETİM KURULU DAHA AKTİF

Hedef koymayı, kendimi sınırlamak olarak görüyorum. Hedef koyup onu yakalama ve yakaladıktan sonra da bir rehavet oluşması endişesini hep taşıdım. Hedef gökyüzü… Ulaşabildiğimiz kadar, geliştirebildiğimiz kadar yapacağız. Burada özellikle yönetim kurulu üyelerimizin daha aktif olmasını istedim.

GÖREV PAYLAŞIMI

Gerek Aselsan'ın içindeki sektörleri gerek iştiraklerimizi gerekse iş yaptığımız ülkeleri ve potansiyel ülkeler konusunda görev paylaşımı yaptık. Daha sıkı takip ederek, kullanabileceğimiz ne varsa kullanarak ihracatımızı artırma gayretinde olacağız.

GENİŞ YELPAZE

Çok ciddi bir mühendislik kabiliyetine sahibiz. Askeri sistemlerden sivil sistemlere, çok geniş bir yelpazede ürünler ve sistemler üretiyoruz. Otoyollarda ücret toplama sistemlerinin neredeyse tamamı bizim. Sağlık sektöründe cihazlar üretiyoruz. Enerji alanında yenilenebilir enerji sistemleri için güç sistemleri üretiyoruz.

CARİ AÇIĞI KAPATACAĞIZ

Bunlarla birlikte şimdi sağlık sektöründe özellikle X-Ray ve MR cihazlarının üretilmesi konusunda çalışmalarımız var. Bunlarda da ciddi bir getiri bekliyoruz. Asıl amacımız teknolojik bağlılığımızı en aza indirmek ve cari açığımızı kapatmak.

BÜYÜMEDE KUR ETKİSİ

2018 yıl sonunda satışlarımızda yüzde 25-35 aralığında büyüme; FAVÖK marjımızın da yüzde 18-20 aralığında olmasını hedefliyoruz. Ancak bu bütçesel öngörümüzde ortalama dolar/TL kurunun 4 olacağını varsaydık. Gerçekleşen dolar kurunun öngördüğümüzden yüksek olması büyümeyi ve kârlılığı olumlu etkileyecektir. Önümüzdeki 3 yıl içinde ihracatımızın satışlarımız içindeki payının yüzde 25'e çıkmasını hedefliyoruz.











ki 12 ayda siparişe bağlanacağını öngörüyoruz.

● Şirketin yüzde 15'ini daha halka arz ettiniz. Halka arzdan ne kadar gelir elde edildi?

■ Şirketimizin yüzde 15 olan halka açıklık oranını yüzde 30'a çıkarmak amacıyla 210 milyon TL'lik sermaye artırımı hedeflenmişti. Ancak ekonomik konjonktür göz önünde bulundurularak bu tutar 140 milyon TL olarak yeniden belirlendi. Halka açıklık oranımızı yüzde 15'ten yüzde 25'e çıkaracak şekilde halka arz planlandı. İkincil halka arzın tamamlanması sonrası halka açıklık oranımız yüzde 25,7'ye çıkarken, halka arzdan 2 milyar 989 milyon TL gelir elde edildi.

● Elde edilen geliri nerede değerlendireceksiniz?

■ Halka arzdan gelen geliri, "Türkiye'nin Aselsan'ı" olan şirketimizi çok daha ileri götürmek için yüksek milli teknolojiyi hedefleyen Ar-Ge çalışmalarında yurt içi ve yurt dışı yeni yatırımlarda değerlendireceğiz.

● Hangi ülkelerde hangi alanlarda üretim yapıyorsunuz?

■ Aselsan son 10 yılda sahip olduğu yetkinlik ve geliştirdiği iş birliği modelleriyle ülke sınırları içinde ve ötesinde oldukça somut bir gelişim gösterdi. Hedefimiz, dünya çapında bilinirliği olan bir teknoloji ve savunma şirketi olmak. Dünya savunma şirketleri sıralamasında ilk 50'leri ve daha üst sıraları hedefliyoruz. Bu hedeflere yalnızca yurt içi talepleri karşılayarak ulaşmak mümkün olmayacak. Aselsan, küresel pazarlarda değer yaratmayı ilke edinmiş bir şirket. Azerbaycan, Birleşik Arap Emirlikleri, Kazakistan, Malezya, Ürdün ve Suudi Arabistan'daki iştiraklerimizin başarısı ve büyümesi kısa ve orta vadede Aselsan'ın başarısına olumlu katkı sağlarken, uzun vadede bulundukları coğrafyalardaki yerel savunma sanayinin de gelişmesine katkı sağlıyor. Aselsan'ın Güney Afrika'da bulunan şubesi de tasarım ve satış faaliyetlerine katkı sağlıyor.

● Yurt dışı şirketlerinizin toplam cirosu ne kadara ulaştı?

■ Yurt dışında çoğunlukla ortak girişim şirketi şeklinde kurduğumuz iştiraklerimiz gençlik dönemlerini yaşıyor. Büyüme ve serpilme dönemine girdiklerinde satışlarında önemli artış kaydedecekler. Yurt dışı şirketlerimizin 2017 yılı toplam satışı 30 milyon doların üstünde gerçekleşti.

Yakın dönemde Orta Doğu'da önemli bir pazar olan Katar'da olacağız. Bunun dışında Uzak Doğu Asya, Latin Amerika, Kuzey Amerika ve Avrupa şirketleşme çalışmaları açısından yakından takip ettiğimiz pazarlar.

● 2017'de ihracatınız ne kadar oldu?

■ 2017'de ihracatımızın toplam büyüklüğü 784 milyon TL olarak gerçekleşti. Bu toplam satışlarımızın yüzde 15'ine karşılık geliyor. Suudi Arabistan, Azerbaycan, Pakistan, Cezayir ve Filipinler'e yapılan ihracat rakamı 2017 yılı ciro-

"İLK 6-7 ŞİRKET İÇİNDE OLACAĞIZ"

ÖNEMLİ OYUNCU

Önümüzdeki 10 yıl içinde özel görev uçaklarını geliştirip, üreten ilk 6-7 şirket içinde olmayı planladık. Uzun menzil hava savunma ve gözetleme radarları, AESA muharip uçak burun radarı konularında özgün çözümlerimizi ürüne dönüştürerek dost ülke pazarlarında önemli bir oyuncu olmak istiyoruz.

TEKNOLOJİK BAĞIMSIZLIK

Türkiye'nin teknolojik bağımsızlığına hizmet etmeye savunma dışı alanlarda da devam edeceğiz. Ulaşım, sağlık, enerji gibi kritik önem arz eden alanlardaki sistemlerden bahsediyorum. Türkiye'nin 2023 ihracat ve büyüme hedeflerine de destek olmayı amaçlıyoruz.

HALKA ARZ GELİRİ

İkincil halka arz sürecinde yatırımcılara elde edilecek kaynağın kullanım alanları için 4 ana başlık bildirmiştik. Bunlar Aselsan'ın kritik teknoloji yatırımları, öz kaynak ile finanse edilen Ar-Ge yatırımları, ihracat finansmanı ile şirket satın alımları ve ortak girişim şirketleri için kullanılacak. Kritik öneme haiz malzemelerin milli ve yerli olmasını sağlayacak yeni yatırımlar gerçekleştireceğiz.







sunda toplam ihracatımız içinde en önemli paya sahip bulunuyor.

İhracatımızda radarlar, telsizler, gece görüş dürbünleri ve termal görüş sistemleri önemli yer tutuyor. Diğer bir elektro-optik ürünümüz olan ve savaş uçakları için geliştirilen çok algılayıcılı hedefleme podunun (ASELPOD) ilk yurt dışı satışı da 2017 yılında gerçekleştirildi.

● Dünyada Aselsan nasıl bir konumda yer alıyor?

■ Defense New dergisi her yıl dünyadaki savunma şirketlerin değerlendirerek ilk 100 şirketi belirliyor. Aselsan bu değerlendirmede 57'nci sırada. Şirketimiz 2007 yılından itibaren dünyanın ilk 100 savunma şirketi arasında yer alıyor ve her yıl sıralamadaki yeri yükseliyor.



"YAPAY ZEKA VE IOT'YA ÖZEL İLGİ"

Yapay Zeka Destekli Mobil Komuta Kontrol Sistemi öz kaynaklı geliştirme çalışmamızla Aselsan tarafından önümüzdeki dönemde geliştirilecek. komuta kontrol bilgi sistemlerine kazandırılması hedeflenen karar destek fonksiyonlarında, yapay zeka ve IoT teknolojilerinin kullanılmasına imkan verecek altyapıların kazanımı ve milli olarak oluşturulmasını amaçlıyoruz. Araştırma merkezimizi yeniden yapılandırdık. Yapay zeka ve bilişim teknolojileri araştırma programları, otonomi ve mekatronik araştırma programları, sensörler ve görüntüleme teknolojileri araştırma programları, ileri malzemeler araştırma programları, biyosavunma araştırma programları gibi bölümler açtık. Mevcut çalışmalarımızı daha ileriye taşıyabilecek insan kaynağı ve teknoloji yatırımını artırmak istiyoruz.

● Aselsan'ın son yıllarda hayata geçirdiği en önemli yenilikler neler oldu?

■ Aselsan silah ve savunma sistemleri konusunda 30 yılı aşkın bir tecrübeye sahip. Aselsan mini/mikro insansız hava araçlarından balistik füzelere kadar çeşitlenen tehditlerin önlenmesi ve etkisiz hale getirilmesine yönelik hava ve füze savunma sistemlerinde önemli yetenekler kazandı. Elektromanyetik fırlatma sistemi konusunda da önemli bir seviyeye ulaşıldı. Akıllı mühimmatlar konusundaki çalışmalarımızı da yoğun şekilde sürdürüyoruz. Türkiye'nin dışa bağımlılığını en aza indiren ve yüksek teknoloji içeren Aselsan tasarımı milli sistemlerimizin başta T-129 ATAK Helikopteri, F-16 Savaş Uçağı, S-70 Black Hawk Helikopteri, HÜRKUŞ ve ANKA olmak üzere pek çok hava platformunda kullanılması sayesinde, ordumuz daha güvenilir ve etkin görev kabiliyeti kazandı.

Savunma alanında daha entegre, hibrit sistemlere olan ihtiyaç giderek artıyor. Gece görüş teknolojisi ile termal görüntüyü füzyon yoluyla birleştiren Van Kedisi silah üstü dürbününü buna örnek verebiliriz. Yenilikçilik ödülü alan bu ürünümüz, yakın gelecekte muharebe sahasında fark yaratacak. Aselsan sualtı dünyasına ayrı bir önem veriyor. Torpido karşı tedbir sistemleri alanında dünyadaki önde gelen şirketlerle rekabet edebilir bir seviyeye ulaştık.

● Ar-Ge'nizde hangi alanlara odaklanıyorsunuz?

■ Aselsan'da sektör başkanlıkları ihtiyaçları doğrultusunda çalışan 5 Ar-Ge merkezi var. Yanı sıra genel müdürlüğe bağlı olarak çalışan araştırma merkezimizde derin öğrenme, otonom sistemler, ileri görüntüleme teknolojileri, biyo-savunma, nanoteknoloji ve ileri malzemeler konularında çalışılmaya başlandı.

Öz kaynaklı Ar-Ge bütçemiz ciromuzun yüzde 7'si olarak gerçekleşti. Aynı dönemde sözleşmeli projeler kapsamında yaklaşık 1,4 milyar TL Ar-Ge harcaması yapıldı. 2018 yılı içinde öz kaynaklı Ar-Ge projelerimizin yüzde 5'i milli ve yenilikçi projeler ve yüzde 2'si kapasite artırımı kapsamında değerlendiriliyor. Aselsan'da 1 Temmuz itibarıyla 6 bin 71 kişi çalışıyor. Ar-Ge personeli sayımız da 3 bin 533. C











Head&Shoulders ve Serenay Sarıkaya'dan KIYI TEMİZLİĞİ!

Head&Shoulders, sularımızın kirliliği ile mücadeleye dikkat çekmek için Kilyos'ta kıyı temizleme etkinliği düzenledi. Toplum Gönüllüleri Vakfı (TOG), CarrefourSA ve ÇEVKO'nun iş birliği ile düzenlenen etkinliğe Head&Shoulders marka yüzü Serenay Sarıkaya katıldı.







SULARIMIZ #ÇÖPOLMASIN

Toplum Gönüllüsü gençler ile kıyıda atık toplayan Serenay Sarıkaya, etkinliğe dair yaptığı açıklamada "Bugün çok güzel bir sebep için Kilyos'ta buluştuk. Head&Shoulders çok güzel bir hareket başlattı ve kıyılardan toplanan plastikler ile dünyanın ilk geri dönüştürülmüş* şampuan şişesini üretti. Ben de bu hareketin bir parçası olmaktan dolayı çok mutluyum." dedi.



* %20'si denizden toplanan plastikle yapılmış dünyanın ilk geri dönüştürülmüş şampuan şişesi

Revizyon

Hemen her sektör 2017 yılının sonunda 2018 projeksiyonlarını hazırladı. Büyüme rakamları ve büyümenin nereden geleceğine yönelik tahminlerini açıkladı. Ancak yıl ortasında döviz kurlarında yaşanan keskin artışlar, değişen piyasalar, bölgedeki/dünyadaki siyasi belirsizlik ve içeride erken seçimin gerçekleşmesi bu projeksiyonlarda güncellemeyi gerekli kıldı. Biz de sektör temsilcilerinin kapısını çalıp, "Yıl sonu hedeflerinizde revizyon var mı" diye sorduk. Ve sizin için güncel tabloyu özetledik.

ASLI SÖZBİLİR ● asozbilir@capital.com.tr

Sorunlu bir coğrafyada, siyasi ve ekonomik belirsizliklerin giderek çoğaldığı bir dünyada yaşıyoruz. Ekonomi de bundan etkileniyor. Son dönemde İran, Irak, Suriye gibi komşu ülkelerde istikrarsızlığın devam etmesi, ABD ve Avrupa Merkez Bankalarının faiz artırımı yapmasıyla küresel sistemin en önemli iki rezerv parasının piyasadaki miktarının azalması özellikle yurt dışı piyasalara bağlı sektörleri direkt etkiledi. İçeride ise yükselen kurlara nisan ortasındaki erken seçim kararının eşlik etmesi ve gerçekleşen seçimler sektörlerin kendi içlerinde yeniden bir yıl sonu değerlendirmesi yapmasını zorunlu kıldı.

Biz de buradan yola çıkarak sektörlere 2017 yılı sonunda belirledikleri 2018 projeksiyonlarını bu güncel gelişmeler ışığında nasıl revize ettiklerini sorduk. Sektör temsilcileri de sanayileri için başat olan göstergeler üzerinden bize yanıt verdi.

Buna göre örneğin otomotiv sanayii, 2018 ihracat hedeflerinde 5 puanlık bir daralma beklerken, gıda ve içecek sektörü yıl sonu büyüme hedefinde 3-4 puan civarında bir düşüş öngörüyor. Tabii tüm sektörlerde negatif revizyon beklenmiyor, bazılarında ise olumlu iyileştirmeler var. Örneğin turizm sektörü büyüme hedefine 6 puan eklerken hazır giyim ihracat hedefini 2 puan yükseltmiş durumda. Bunların yanında beyaz eşya, maden, e-ticaret gibi tüm gelişmelere rağmen revizyon ihtiyacı duymayan sektörler de var. İşte sektör sektör 2018 projeksiyonlarının son durumu…

İHRACAT ENDİŞESİ

Otomotiv sektörü, 2017 yılını 1 milyon 696 bin adetlik üretim, 1 milyon 333 bin adet ve 29 milyar dolarlık ihracat ile rekor sayılabilecek sonuçlarla kapattı. Otomotiv Sanayii Derneği (OSD) Başkanı ve Ford Otosan Genel Müdürü olan Haydar Yenigün, 2018 başındaki değerlendirmelerinde sektörün yılı, 2017'ye benzer sonuçlarla kapatmasını öngördüklerini anlatıyor. Yenigün dernek olarak o günkü tahminlerini şöyle anlatıyor:

"Üretimin 2017'ye paralel seviyede gerçekleşmesini beklerken, ihracatın adet bazında hafif azalma göstermesi olasılığına rağmen, değer bazında artış kaydedileceğini tahmin etmiştik. İhracatın pariteye bağlı olarak 31-32 milyar dolar seviyesinde gerçekleşebileceğini değerlendirmiştik."

Ancak 2018 yılı ilk 5 aylık sonuçlarında görülen

500 var mı?



daralma yıl sonu tahminlerinde bir revizyonu zaruri kılmış durumda. Yenigün, bu çerçevede 2018 sonunda üretim ve ihracatta yüzde 5 civarında bir daralma öngörmenin mümkün olduğunu belirtiyor ve bu durumun nasıl geliştiğini şöyle özetliyor:

"2018 yılı ilk 5 aylık dönemde, geçen yıla göre üretim yüzde 2, ihracat adet bazında yüzde 3, iç pazar ise yüzde 4 oranında daralma gösterdi. Dolar bazında ihracatımız ise yüzde 18 arttı. Kurdaki artış, ihraç edilen araç segmentlerinde gözlenen yavaşlama sinyalleri ve iç pazarda ertelenen satın alma kararları çerçevesinde yaşanan durağanlaşma yılın ilk yarısı kapanırken Türk otomotiv sanayiinin kısmen daralmasına yol açtı. Ayrıca bu yıl hız kazanan dünya genelindeki korumacılık yaklaşımı ürettiğinin yüzde 80'ini ihraç eden sanayimizin gelecek performansını önemli bir tehditle karşı karşıya bıraktı."

Yıl sonu hedeflerinde revizyon var mı?

	Sektör	2018 başında beklenen büyüme (%)	Revize edilmiş yeni oran (%)
DÜŞÜRENLER	Otomotiv*	10,3	5,3
	Perakende	13	11
	Gıda ve İçecek	5 - 7	2 - 4
	Mobilya	30	10
AYNI KALANLAR	Beyaz Eşya	6.1	Revizyon yok
	Maden*	20 - 25	Revizyon yok
	Tekstil*	18,8	Revizyon yok
	Ev Tekstili*	10	Revizyon yok
	Eğitim	20	Revizyon yok
	Su Ürünleri ve* Hayvansal Mamuller	10 - 11	Revizyon yok
	E-ticaret	30 - 35	Revizyon yok
YÜKSELTENLER	Çelik*	17,4	30
	Turizm	24	30
	Gayrimenkul	5	6 - 7
	Hazır Giyim*	3 - 4	5 - 6
	Plastik	1,1	8,1

*İhracat

TURİZM DAHA UMUTLU

Turizm ise ülkede ve bölgedeki tüm risk tehditlerine karşın 2018 yıl sonu projeksiyonunu pozitif güncelleyen sektörlerden… Sektör 2017 yılında da hem ziyaretçi sayısı hem de turizm gelirinde ciddi oranda artış kaydetmişti. Türkiye Seyahat Acentaları Birliği (TÜRSAB) tarafından 2018 öncesi yapılan açıklamada, Almanya ve Rusya başta olmak üzere sektörün birçok ana pazarında Türkiye'ye yönelik rezervasyon artışları yaşandığını ve bu çerçevede 2018 sonunda yüzde 24 seviyesinde büyüme beklenildiği ifade edilmişti. TÜRSAB Yönetim Kurulu Başkanı ve Detur seyahat acentesi kurucu ortağı Firuz B. Bağlıkaya, ilk 4 aylık verilerin bu beklentilerini doğruladığını belirtiyor. Bağlıkaya, "2018 yılının ilk 4 aylık döneminde yabancı ziyaretçi sayısı 7 milyon 783 bine ulaşarak tüm zamanların en yüksek seviyesine çıktı" diyor.

Öngörülerinin 2018 sonunda 40 milyon ziyaretçi, 32 milyar dolar turizm gelirine ulaşmak yönünde olduğunu söyleyen Bağlıkaya, bu bağlamda tahminlerinde 6 puanlık yukarı doğru bir revizyon yaptıklarını belirtiyor. Bunun nasıl gerçekleştiğini ise şu sözlerle anlatıyor:

"Turizm ilk 4 ayda öngördüğümüzün de ötesinde bir oranda büyüme gösterdi. Antalya Havalimanı üzerinden kente gelen yabancı ziyaretçi sayısı yüzde 46 oranında arttı. İlk 5 aylık dönemde Muğla'ya gelen yabancı ziyaretçi geçtiğimiz yıla göre yüzde 42, İzmir'e gelen ise yüzde 26 oranında yükseldi. Bu rakamlar ışığında yaz aylarındaki talebin de iyi seyretmesi durumunda yılı yüzde 30'lar seviyesinde büyümeyle kapatabiliriz."


MÜJDAT SEZER

GIDADA MALİYET KAYGISI

Gıda ve içecek sanayii yıllardır dış ticaret fazlası veren sektörlerden. Türkiye Gıda ve İçecek Sanayii Dernekleri Federasyonu (TGDF) Başkanı ve ŞMS Kopuz Gıda Yönetim Kurulu Başkanı Şemsi Kopuz, ocak ayında yaptığı açıklamada gıda ve içecek pazarının 2017'nin Ocak-Ekim döneminde, 4 milyar 772 milyon 419 dolar dış ticaret fazlası verdiğini belirtmişti. 2018'de de yeni ihracat pazarları bulmak suretiyle yıl sonu büyüme hedeflerini yüzde 5 ila 7 arasında tuttuklarını söylüyordu. Kopuz, dünyada ve Türkiye'de son yaşanan gelişmeler sonrasında büyüme tahmininde aşağı yönlü bir revizyon yaşanacağını söylüyor ve ekliyor: "Kur artışı, enerji ve kredi maliyetlerindeki artışlara bağlı olarak büyümede 3 puan civarında bir düşüş bekliyoruz".

Tarım sektörü içinde en çok büyüme gösteren sektörler arasında olan Su Ürünleri ve Hayvansal Mamuller sektörü ise yılbaşında belirlediği hedefleri sabit tutuyor. İstanbul Su Ürünleri ve Hayvansal Mamuller İhracatçıları Birliği Başkanı Müjdat Sezer durumu şöyle özetliyor:

"2017 yıl sonunda sektör ihracatımız yüzde 19,6 büyüyerek 2 milyar 261 milyon dolar olarak gerçekleşmişti. 2017 sonunda sektörümüzün 2018 yılı ihraca-

tının yüzde 10-11'lik bir artışla 2,5 milyar doların üzerine çıkacağını öngörmüştük. Kriz dönemlerinde dahi ihracatını sürekli artırmayı başaran sektörümüz 2018 yılı hedeflerinde bir revizyona gerek duyulmadan bu rakamlara rahatlıkla ulaşacaktır."

GAYRİMENKULE TEŞVİK KATKISI

Son 10 yıldır ekonominin lokomotif sektörlerinden biri olan gayrimenkul sektörü ise 2018 sonu için yılbaşından daha iyimser. GYODER Yönetim Kurulu Üyesi ve Sinpaş GYO CEO'su Seba Gecamer, 2017'de inşaat sektörünün yüzde 8, gayrimenkul sektörünün ise yüzde 7 büyüdüğünü hatırlatırken, "Sektörel büyüme, 2018 yılında da ivmesini sürdürdü ve 2018 yılının ilk çeyreğinde büyüme oranı 7,4 oldu. Yıl başında da gayrimenkul sektörünün en az yüzde 5 büyüyeceğini tahmin ediyorduk" diye konuşuyor.

Gecamer, hükümetin yıl içinde konut satışlarında eskiden yüzde 18 olarak uygulanan KDV oranını yüzde 8'e, tapu harcını ise yüzde 4'ten 3'e çekme kararının sektörü olumlu etkilediğini söylüyor. Ek olarak gayrimenkul şirketlerinin kampanyalarıyla yıl sonu tahminlerinde artı 1-2 puanlık bir düzeltme olabileceğini söyleyen Gecamer detayları şöyle anlatıyor:

"2017'ye göre konut fiyatlarında ciddi bir artış olmadığını göz önüne alırsak 2018 ev sahibi olmak için çok uygun bir yıl olacak. Önümüzdeki dönem için yüzde 6-7 civarında bir büyüme bekleyebiliriz. Seçimlerin de sonuçlanmasıyla yılı yükselen bir grafikle tamamlayacağımızı umut ediyoruz."


ERGÜN GÜLER

EVİN İÇİNDE SON DURUM

Genelde konut sektörüyle paralel ilerleyen beyaz eşya ve mobilya sektöründe ise farklı durumlar mevcut. Beyaz eşya sektörü 2017'yi tahminlerinden 0,1 puan yukarıda, toplamda yüzde 7,3 büyümeyle kapamıştı. Türkiye Beyaz Eşya Sanayicileri Derneği (TÜRKBESD), tarafından açıklanan verilere göre alt bileşenlerde ihracat yüzde 6 büyürken, ÖTV teşvikiyle iç satışlarda yüzde 11'lik bir büyüme gerçekleşmişti. 2018 başında açıklanan verilere göre beyaz eşya sanayinin 4 ana ürününde, 2018 yılında ihracatta yüzde 6,4, iç satışta yüzde 5,5 ve toplam pazar hacminde yüzde 6,1 oranında büyüme beklentisi vardı.

TÜRKBESD Yönetim Kurulu Başkanı ve Vestel Genel Müdürü Ergün Güler, "Güncelleme yok" sözleriyle bu aşamada hedeflerde herhangi bir revizyon ihtiyacı duymadıklarını anlatıyor.

Mobilya sektörü ise büyüme hedeflerinde yıl ortasında 20 puanlık ciddi bir revizyon yapma ihtiyacı duydu. Türkiye Mobilya Sanayicileri Derneği (MOSDER) Başkanı ve Yataş Grup CEO'su Nuri Öztaşkın, gelişen süreci şöyle anlatıyor: "2018 Ocak ayında mobilya sektörünün büyüme hedefini yüzde 30 olarak belirlemiştik. Döviz kurlarındaki artışlar ve KDV oranları nedeniyle iç pazarda ertelenen

MİTHAT YENİGÜN / TÜRKİYE MÜTEAHHİTLER BİRLİĞİ (TMB) BAŞKANI

DIŞARIDA TOPARLANMA BEKLENTİSİ VAR



KAYIP PAZARLAR

Türk müteahhitlik şirketlerinin yurt dışında üstlendiği projeler, 2002-2013 döneminde çok büyük gelişme gösterdi ve 4 milyar dolardan 30 milyar dolar düzeyine çıktı. Ancak Irak ve Libya pazarlarındaki jeopolitik gelişmeler ve bölgesel çatışmaların da etkisiyle alınan proje sayısında azalma gözlendi. Türk şirketlerinin 2016-2017 döneminde yurt dışında üstlendikleri yıllık yeni proje tutarı 14-15 milyar dolara indi.

ALTERNATİF ARAYIŞI

Toplam yurt dışı iş hacmimizin yaklaşık yüzde 35'ini oluşturan Libya, Irak ve Rusya pazarlarından doğan kaybı dengeleyebilecek yeni fırsatlar için, Sahra-altı Afrika, Hindistan ve ASEAN bölgesi, Suudi Arabistan, Cezayir ve Türkmenistan'da potansiyel yatırımlar takip ediliyor. Ayrıca Rusya ile ilişkilerde kademeli normalleşme iş hacmini belli oranda artırdı. Tüm bu gelişmeler sonucunda önümüzdeki dönemin, yurt dışı müteahhitlik hizmetlerinin gelişiminin 2016-2017 yıllarından daha olumlu olacağı umuluyor.

OLUMLU SİNYALLER

Türk müteahhitler, bu yılın ilk çeyreğinde toplam 120 ülkede bedeli 360 milyar dolara ulaşan 9 bin 300'ün üzerinde proje gerçekleştirdi. Yine bu yılın ilk çeyreğinde 16 ülkede 3 milyar dolar tutarında 32 yeni proje üstlendiler. Bu performans, 2017 yılının aynı döneminde 2,9 milyar dolar, 2016 yılının aynı döneminde 1,1 milyar dolar olarak gerçekleşen proje bedelleriyle karşılaştırıldığında; yurt dışı müteahhitlik hizmetleri segmentine ilişkin toparlanma beklentileri güçlendi.

mobilya talepleri bu rakamların aşağı çekilmesine neden oldu. 2018 yılının ilk 5 aylık sürecine bakarak 2018 yılı büyüme hedefimizi yüzde 10 olarak revize ettik. İç pazardaki daralmayı ve taleplerin ertelenmesiyle birlikte azalan satışları daha uzak pazarlara açılarak telafi etmeyi hedefliyoruz."


HADİ KARASU

PERAKENDEYE KUR BASKISI

Yıl ortasında değişen iklim nedeniyle hedeflerinde revizyon ihtiyacı duyan bir diğer sektör de perakende. Birleşmiş Markalar Derneği (BMD) Başkanı ve Terteks Yönetim Kurulu Başkanı Sinan Öncel, yıl başında 2018 sonu için yaklaşık yüzde 13'lük bir büyüme hedeflediklerini, ancak faiz artışına rağmen döviz kurlarında ciddi bir sakinleşme olmamasının perakendecileri zorladığını anlatıyor. Öncel, bu durumun döviz geliri olmayan ancak dövizle kira ödeyip, dövizle hammadde alan perakendecilerin maliyetlerinde artışa neden olduğunu vurgularken "Dövizde bir gerileme söz konusu olmazsa büyüme hedeflerinde 2 puanlık bir düşüş söz konusu olabilir" diyor.

Perakendedeki payı yüzde 4,1 olan e-ticaret ise yıl başında koyduğu hedeflerde ısrarlı. 2017'yi oldukça verimli geçiren sektör, 42,2 milyar TL'lik hacmi yakaladığı yıl sonunda 2018 için yüzde 30-35'lik bir büyüme öngördü. Elektronik Ticaret İşletmecileri Derneği (ETİD) Başkanı ve Hepsiburada Ticari Grup Başkanı Emre Ekmekçi, kurdaki ani yükseliş ülke ekonomisi için belirsiz bir tablo oluştursa da hedeflerde herhangi bir revizyon yapmadıklarını söylüyor. Ekmekçi şöyle devam ediyor:

"Tabi ki sektör olarak aldığımız tedbirler var ancak mevcut durumun büyüme oranlarımıza negatif bir etkisinin olacağını düşünmüyoruz. Özellikle sınır ötesi e-ticaret için belirlediğimiz stratejiler, sektörün büyümesinde önemli bir kaldıraç görevi görecek. Bu belirsizliğe rağmen biz hedeflerimizin çok daha üzerine çıkmayı ve asıl potansiyelimizi gerçekleştirmeyi umuyoruz."

TEKSTİL REKORA GİDİYOR!

Türkiye'nin ikinci büyük ihracatçı sektörü olan hazır giyim ve konfeksiyon sektörü son 3 yılı 17 milyar dolar civarında ihracatla kapattı. Sektör 2018'e başlarken yüzde 3-4 oranında bir ihracat artışı öngörmüştü ancak şimdi bu konuda daha iyimser. Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği (TGSD) Başkanı ve Denim Village Yönetim Kurulu Başkanı Hadi Karasu "İlk 5 ayda yüzde 9,8'lik bir büyüme yakaladık. Bu veriler ışığında baktığımızda yüzde 5-6 civarında bir artışla 18 milyar dolara ulaşacağımızı ve 2014'te kırdığımız 18,7 milyar dolarlık rekora yaklaşacağımızı söyleyebilirim" diyor. Karasu buradaki pozitif değişimin nedenlerini de şöyle açıklıyor:

"2018'de ihracatımızın yönünü AB ile ülkemiz arasındaki ilişkilerin belirleyeceğini öngörmüştük. Avrupa ile son iki yılda zirveye çıkan gerginliğin bu yıl yerini yumuşamaya bırakması ticaretimize olumlu yansıdı. İlk 5 ayda Almanya'ya ihracatımızda yüzde 8,65, İspanya'da yüzde 29,5, İngiltere'de yüzde 3,5 artış yakaladık."

Hazırgiyim ve konfeksiyon sektörünün ana tedarikçisi konumundaki tekstil ve hammaddeleri sektörünün ise ihracatı 2017 yılında son 3 yılın en yüksek ihracat rakamına ulaşarak 10,1 milyar dolar değerinde gerçekleşti. Ve sektör 2018 yılı ihracat hedefini 12 milyar dolar olarak belirledi. İstanbul Tekstil ve Hammaddeleri İhracatçıları Birliği (İTHİB) Başkanı ve Kipaş Holding Başkanvekili Ahmet Öksüz, yıl başındaki hedeflerini aynen koruduklarını hatta bu yıl ihracatta rekor kırmayı hedeflediklerini anlatıyor. Bunu da ülke ekonomisine duyduğu büyük güvenle açıklıyor:

ALİ SAMİ AYDIN / TÜRKİYE EV TEKSTİLİ SANAYİCİLERİ VE İŞADAMLARI DERNEĞİ (TETSİAD) BAŞKANI

"İHRACAT HEDEFİMİZİ KORUYORUZ"

BAVUL TİCARETİ

Dünya ev tekstili ihracatı yaklaşık 90 ila 95 milyar dolar aralığındadır. Bu pazar içinde Çin, Hindistan ve Pakistan'ın ardından tasarım ve üretim gücüyle Türkiye olarak dünyanın dördüncü büyük ev tekstili üreticisi konumunda yer alıyoruz. Avrupa'nın en büyük tedarikçisi olmanın yanında, 170'in üzerinde ülkeye ihracat yapıyoruz. Rakiplerimizle aramızdaki en büyük fark, komşu ülkelerle yapmış olduğumuz bavul ticareti. Bavul ticaretini de dahil edildiğinde toplam ihracatımız için 5 milyar dolar dememiz mümkün.

PAZARDA BÜYÜME

2017 yılı sonunda yaklaşık 3 milyar dolar ihracat rakamı elde ettik. Bu rakamla dünya ev tekstili ihracatından almış olduğumuz pay yüzde 3,6. 2018 yılı ilk dört ayı ihracat rakamımız ise 1 milyar 21 milyon dolar. Geçtiğimiz yıla oranla, yüzde 10'luk artışla 3,3 milyar dolar ihracat hedefliyoruz. Hedef pazarlarımızda yaşanan olumlu gelişmeler, dünya ev tekstili pazarındaki büyüme eğilimi ve geçtiğimiz nisan ayındaki Evteks Fuarı'nda kurulan yeni bağlantılarla ihracat odaklı büyüme hedefimizi koruyoruz.

NURULLAH DAL / TÜRKİYE ÖZEL OKULLAR DERNEĞİ (TÖZOK) BAŞKANI

"YÜZDE 20 BÜYÜME HEDEFİMİZİ KORUYORUZ"

ÖĞRENCİ ARTIŞI

Özel okul sektöründe 3 büyüme kriteri vardır. Birincisi öğrenci sayısındaki artış, ikinci olarak okullaşma (yatırım) artışı ve üçüncü olarak da ciro artışı yani finansal artış. Bir farklı konuda yıllık büyüme dikkate alındığında eğitim-öğretim yılını 1 Eylül-31 Ağustos olarak düşünmemiz gerektiğidir. 2017-2018 öğretim yılının sonunda olduğumuzu göz önünde bulundurarak bu öğretim yılını dikkate aldığımızda, bir önceki öğretim yılına göre 1 milyon 128 bin 334 öğrenci sayısı ile yüzde 10'luk bir öğrenci artışı oldu.

OKULLAŞMA

İkinci kriter olan yatırım (okullaşma) oranına baktığımızda bu öğretim yılında 1700 özel okul açıldı ve 1000'e yakın okul da kapandı. Okul anlamında yüzde 10 oranında büyüme oldu. Ciro anlamında büyüme ise yüzde 20 civarında oluştu, sektör 15 milyar TL bir ciroya ulaştı. 2018-2019 öğretim yılı için ise gözlemlerimiz sonucu öğrenci sayısında yüzde 15, okullaşma yatırımı anlamında yüzde 10, ciro anlamında ise yüzde 20'lik bir artış tahmin etmiştik. Son 6 ayda oluşan faktörlere göre yıl içinde revize gerekmedi.

"Biz negatif söylentilere aldırmadan hedeflerimiz doğrultusunda kararlılıkla ilerliyoruz. Son 12 aylık ihracatımız yüzde 7 oranında artarak yaklaşık 10,6 milyar dolar değerinde gerçekleşti. 11 aydır kesintisiz ihracat artışı gerçekleştiriyoruz. 2014 yılında 11,1 milyar dolarla gerçekleştirdiğimiz ihracat rekorunu 2018'de kırarak tekstil ve hammaddeleri sektöründe tüm zamanların en yüksek ihracat hedefine ulaşmayı hedefliyoruz."

MADEN KARARLI, POZİTİF

Maden sektörü de yıl başında açıkladığı ihracat hedeflerinde ısrarcı… Türkiye'nin 2017 yılına ait tüm maden grubu ihracatı yüzde 23,79'luk büyümeyle 4,6 milyar dolar seviyesinde gerçekleşmişti.

İstanbul Maden İhracatçıları Birliği (İMİB) Başkanı Aydın Dinçer, Ocak ayında yaptığı açıklamada 2018'i kritik bir yıl olarak değerlendirdiklerini belirterek, "Bizim 2023 hedeflerine ilerlemek için 2018 yılında da yüzde 20 ila 25 arasında bir artış sağlamamız gerekiyor" demişti. "Revizyon var mı" diye sorduğumuz Dinçer, net şekilde "Hayır" yanıtını veriyor. Dinçer, "Hedefimiz ihracatta yüzde 20 artış yönünde. 2018 yılı toplam ihracat hedefimiz 6 milyar dolar. Büyüme hedefimizde revizyon yapmayı düşünmüyoruz. Hedefimizi tutturmak için çalışmalarımıza devam ediyoruz" diye konuşuyor.

İhracatta iddialı olan çelik sektöründe ise beklentiler pozitif yönde güncellenmiş durumda. Sektör 2017 yılında miktar bazında 17,8 milyon tonluk, değer bazında ise 11,5 milyar dolarlık ihracat gerçekleştirdi. Yılbaşındaki tahminlere göre 2018 yılı yıl sonu ihracatının ise miktar bazında yüzde 6,7 artarak 19 milyon ton, değer bazında ise yüzde 17,4 artarak 13,5 milyar dolar olarak gerçekleşebileceği öngörülüyordu. Ancak yıl içindeki gelişmeler öngörülerde 12 puanın üzerinde bir pozitif düzeltmeyi gerekli kıldı. Çelik İhracatçıları Birliği (ÇİB) Başkanı Adnan Aslan, "Dünya çelik fiyatları artma eğiliminde ve bu nedenle 2018 yılı sonundaki değer bazı çelik ihracatımızın yukarı yönlü revize edilmesine ihtiyaç var. 2018 sonunda değer bazındaki çelik ihracatımızın 2017'ye oranla yüzde 30 artarak 15 milyar dolara yükseleceğini öngörüyoruz" diyor.

PLASTİKTE KAYDADEĞER ARTIŞ

Plastik sektöründe de yukarı yönlü bir revizyon mevcut. 2017 yılı sonunda yapılan tahminlerde 2018'de sektörün değer bazında yüzde 1,1 büyüyeceği tahmin ediliyordu. Sektör 2018 yılının ilk 4 ayında 2017'nin aynı dönemine kıyasla miktar bazında yüzde 10, değer bazında ise yüzde 8,5 büyüme kaydetti.

Türk Plastik Sanayicileri Araştırma, Geliştirme ve Eğitim Vakfı (PAGEV) Başkanı ve Sem Plastik Genel Müdürü Yavuz Eroğlu, beklentilerin üzerindeki bu büyümenin hedeflerde 7 puanın üzerinde bir düzeltme getirdiğini söylüyor.


YAVUZ EROĞLU

Eroğlu revizyon ihtiyacının nasıl ortaya çıktığını da şöyle anlatıyor: "2018 yılı tahminlerimizi yaparken dünya ve Türkiye ekonomisindeki gelişmeleri göz önüne alarak temkinli davranmıştık. İlk dört aydaki gelişmeler bu açıdan sektörümüz adına olumlu oldu ve beklentilerin üzerinde bir büyüme gösterdik. Ek olarak plastik sektörü otomotiv, beyaz eşya, elektrik, elektronik, ambalaj, tekstil, kozmetik, medikal gibi ihracatçı sektörlere mamul ve yarı mamul veren bir sektör konumunda bulunuyor. Bu sektörlerin ihracat başarısı da bizlere olumlu yansıdı. Ayrıca iç piyasada daha önce metal, ahşap, kağıt, cam gibi malzemelerden yapılan birçok ürünün plastikten yapılmaya başlanması da plastik tüketimini arttırdı." C


NEW HOLLAND
AGRICULTURE

"EKİPMAN ALANINDA BÜYÜYECEĞİZ"

Uçak motoru üretmek için II. Dünya Savaşı'nın sonlarında yola çıkan, 1954'ten sonra da traktör üreticisi olarak devam eden TürkTraktör, son 11 yıldır sektörünün lideri. Dünya traktör üretiminin yüzde 3'ünden fazlasına imza atarak güçlü bir global oyuncu haline gelen şirket, şimdi büyümesini ilintili başka bir alanda genişletme peşinde. "Traktör pazarı olgunluğa ulaşıyor" diyen TürkTraktör Genel Müdürü MARCO VOTTA, "Önümüzdeki birkaç yıl traktör ekipmanlarını da piyasaya sunmaya odaklanacağız. Bu alan hem içeride hem dışarıda orta vadede bize büyüme imkanı sunuyor" diye konuşuyor.

ASLI SÖZBİLİR ● **asozbilir@capital.com.tr**

Kurumsal yapılanmasını, Koç Holding ve dünyanın en büyük traktör üreticilerinden CNHI ortaklığının oluşturduğu TürkTraktör, 64 yıllık geçmişiyle Türk otomotiv sektörünün ilk üretici kuruluşu olarak biliniyor. Şirket bugün Ankara ve Sakarya'daki iki fabrikasında, tasarım ve üretiminin neredeyse tamamı yerli olmak üzere yılda 50 bin adet traktör üretiyor. Üretiminin 4'te 1'ini de 130'dan fazla ülkeye ihraç ediyor.

Şirketin kaptan koltuğunda ise 2010 yılından bu yana Marco Votta oturuyor. Votta, son 8 yıldaki stratejisini "Önce model çeşitliliğini sonra da üretim kapasitesini artırmak" olarak özetliyor. Son 31 yılda 19 kez pazar lideri olan şirketin başarısını sabırlı bir maraton koşucusu olmasına bağlıyor. Votta, "Yıllık hedefler belirleyip yıl içinde o hedeflere ulaşmaya çalışacağımız bir iş modeli yerine uzun vadeli hedefler belirlediğimiz ve devamlı durum değerlendirmeleri yaptığımız bir modeli tercih ediyoruz" diyor. Ucuz fiyatla sektör lideri olmayı değil, kaliteli üretim ve sürekli hizmetle şampiyon kalmayı tercih ettiklerini söylüyor.

Gelişmiş robotların üretimin bir parçası ol-

duğu şirketin büyüme stratejisi ise önümüzdeki dönemde "traktör ekipmanları" üzerine şekillenecek. "Stratejimiz Türkiye'de traktör dışı ürünlerle büyümek, yurt dışında da ihraç pazarlarımıza çekici gelecek modeller üretmek" diyen Votta ile şirketin yeni dönem planlarını konuştuk:

● Bize şirketin Türkiye ve dünya traktör sektöründeki yerinden bahsedebilir misiniz?

■ Türk Traktör, Türkiye tarım ve traktör pazarında bu kadar uzun süredir hala faaliyette olan tek şirket ve de en büyüğü. Neredeyse yılda 50 bin traktör üretiyoruz. Bu sanırım Türkiye'deki en büyük rakibimizin birkaç katı.

Ancak dünyada da önemli bir traktör üreticisiyiz. Dünya traktör pazarının yılda 1,5 milyon traktör olduğu tahmin ediliyor. Yani Türk Traktör yıllık dünya traktör üretiminin yüzde 3'ünden fazlasını üretiyor.

● Şirketiniz 2017'yi nasıl geçirdi?

■ 2017'de piyasanın biraz üzerinde büyüdük. Türk ekonomisi ve tarımı için iyi bir yıldı ve bu da bize üretilen traktör sayısı olarak yüzde 5'ten fazla büyüme imkanı tanıdı. Yüzde 5 büyüme kulağa çok büyükmüş gibi gelmiyor. Bunun nedeni Türk piyasasının doymuş bir piyasa olması.

Tüm Avrupa'da yılda 150 bin traktör satılıyor. Geçen yıl Türkiye'de bunun yaklaşık yarısı kadar, yani 72 bin traktör satıldı. Kısaca 2017'de 49 bin 600 traktör sattık. Üretim biraz daha azdı, 49 bin kadardı. Ciro 4 milyar TL, ihracat da 350 milyon Euro civarındaydı. Adet bazında üretimimizin 4'te 1'ini, yani 12 bin adet traktörü ihraç ediyoruz.

● 2018 şu ana kadar TürkTraktör için nasıl geçti? Performanstan memnun musunuz?

■ GSMH'ye bakarsanız, Türk ekonomisi iyi büyüyor ama gerçekte tarım gibi bazı alt sektörlerde yavaşlama var. Mayıs sonunda resmi rakamlara göre yüzde 29 daralma mevcut. Burası bizim ana pazarımız ve biz de burayla beraber yavaşlamış durumdayız. Yani çiftçilerin bakış açısıyla baktığımda tabii pek mutlu değilim.

Ancak, duruma traktör pazarı açısından bakarsak bu daralmayı ihracatımızı artırmak suretiyle şirketi sarsmadan ve büyük bir problem yaşamadan iyi yönetiyoruz. Bu kadar uzun süre bu pazarda faaliyet göstermek bize esnek olmanın önemini gösterdi. Burası bir yıl 40 bin, öbür yıl 10 bin traktör satılan bir pazar. Geçen 4-5 yıl çok istikrarlıydı ama durum her zaman böyle olmadı. Yani hayatta kalabilmek için çok esnek olmak gerek.

Şu andaki rakamlarla pazarın yüzde 20-30 küçüldüğünü görüyoruz ama TürkTraktör'e gelip her gün olan bitene baksanız bunu anlamanız imkansız. Yani içim rahat, ne olursa olsun TürkTraktör'ün büyük bir problem yaşamadan hayatta kalacağına eminim.

● Peki, 2018'i nasıl kapatmayı öngörüyorsunuz? Hedeflerinize ulaşacak mısınız?

■ Açıkçası herhangi bir hedefimiz yok, çünkü bu durumun kısa zamanda değişeceğini öngörmüyoruz. Biz yıllık hedefler belirleyip yıl içinde o hedeflere ulaşmaya çalışacağımız bir iş modeli yerine uzun vadeli hedefler belirlediğimiz ve devamlı durum değerlendirmeleri yaptığımız bir modeli tercih ediyoruz. Bir yıl 72 bin adet satış yapıp, bir sonraki yıl satışların yüzde 30 düştüğü bir pazarda yıllık hedefler koymanın bir manası yok. Şu an için pazarın kesinlikle 2017'ye göre daralacağını düşünüyoruz.

● Türkiye ve yurt dışındaki güncel projeleriniz neler?

■ Birbirine benzer projeler, çünkü günün sonunda Türk çiftçiler Avrupalı çiftçilerle aynı şeyi istiyor. Amerika'da uzmanlaşmış çiftçiler de ürünlerimize bayılıyor. Yani Türkiye pazarı için bir ürün geliştirmek eninde sonunda dünyanın geri kalanı için de bir ürün geliştirmek anlamına geliyor, en azından Batı için. Türk pazarına bir ürün sunduğumuz zaman hemen geri bildirim alabiliyoruz, Amerikan pazarında ise ürünün kendini bulması 2 ayı buluyor. Ürünü bir kez Türkiye'de ispatlarsak uluslararası pazarlarda satmak da çok kolay. Ürünün burada başarılı olduğunu görenler başka yerlerde de başarılı olacağına ikna oluyor.

Her yılın ikinci yarısında daha fazla ürün

8 MADDEDE TÜRK TRAKTÖR'ÜN PROFİLİ



1 Son 31 yılda 19 kez lider olduk. Son 11 yılda Türkiye'de satılan her 2 traktörden biri bize ait.

2 2017 yılında 48 bin 302 adet üretim gerçekleştirdik. Ciromuz 4 milyar 215 milyon TL'ye ulaştı.

3 Yılda 50 bin adet traktör üretiyoruz. Üretimin yaklaşık yüzde 25'ini 130'u aşkın ülkeye ihraç ediyoruz.

4 2017'de traktör üretiminin yüzde 67'si, ihracatın yüzde 87'si TürkTraktör tarafından gerçekleştirildi.

"PAZAR PAYIMIZI YÜZDE 60'A ÇIKARIRSAK RAKİPLER KÜSER"

BÜYÜME PUANLARI

Müşterilerimizin tüm ihtiyaçlarını karşılayabilmek istiyoruz, tüm traktör segmentlerini sunabilmeliyiz. Bunu zaten yapıyoruz ve yapmaya da devam etmeliyiz. Daha fazla sayıda model üretmek istememizin nedeni ise ihracat… Artık üretimimizin dörtte birini ihraç ediyoruz. Ancak Türkiye'de ürettiğimiz her model bazen yabancı pazarlarda tanınmadığından, bazen de daha agresif bir şekilde pazarlamamız gerektiğinden ihraç edilmiyor. Yani bazı adaptasyonlar ve modifikasyonlar yaparak daha fazla sayıda modeli ihraç edebiliriz. Bu, satış sayımızı da artırabilir. Dünya traktör pazarı doyuma ulaştı, çünkü oyun daha geniş alanda tarım yapmaktan daha yoğun tarım yapmaya dönüştü. Yani giderek traktör dışı ürünlere de yoğunlaşmamız gerek.

YENİ YOL HARİTASI

Stratejimiz Türkiye'de traktör dışı ürünlerle büyümek, yurtdışında da ihraç pazarlarımıza çekici gelecek modeller üretmek. Türkiye'de bundan daha fazla büyümek zor, çünkü zaten neredeyse pazarın yarısı bizim. Eğer pazar payımızı yüzde 60'a çıkarırsak rakiplerimiz herhalde bize küser. Bu da bizim çıkarımıza olmaz. Bir taraftan çiftçilerin önümüzdeki 50 yılda bizim traktörlerimizi satın almasını sağlama vizyonumuz var, yani onları kısa vadede sıkıştırmak doğru değil. Öte yandan hissedarlarımız kar marjımıza bakarak onları önemsediğimizi anlayabiliyor. Kârımızın yüzde 10'unu kâr marjımızı yüzde 1 artırmak için harcamayız, o tip bir şirket değiliz. Bu nedenle Türkiye'de sayı olarak çok büyüme beklemiyorum. Büyüme ya ihracattan ya da traktör dışı ürünlerden gelecek.



5 Türk mühendislerin geliştirdiği yerli traktör motoru da üretiyoruz. 2017'de 490 binden fazla motor ürettik.

6 2018 Mayıs sonu itibarıyla traktör üretiminin yüzde 71'ini, ihracatının ise yüzde 93'ünü yapıyoruz.

7 Avrupa'daki çevre kurallarına uygun yeni nesil motorlarla Avrupa'dan sonra ilk kez ABD'ye motor satışı yapacağız.

8 Önümüzdeki 5 yılda traktörün yanı sıra tüm ekipmanların üretim ve satışını kendi ağımız üzerinden gerçekleştireceğiz.

lansmanı yapıyoruz, piyasaya yeni traktör ürün aileleri sunuyoruz. Yeni bir projemiz bitmek üzere, Avrupa'daki çevre kurallarına uygun yeni nesil motorlar geliştiriyoruz. Bu proje sayesinde motorlarımızı ilk kez Amerikan traktörlerinde de kullanma şansımız olacak. Avrupa'yı tamamladık ve motorlarımızı birkaç ay içinde Kuzey Amerika'da da satmaya başlayacağız.

● Önümüzdeki 5 yıl için planlarınız neler?

■ Sanayi yatırımı için hala Türkiye'nin en iyi yer olduğunu düşünüyoruz. Ürün açısından da traktör ürün gamımızın Türkiye ve Avrupa pazarları için olabilecek her türlü isteği karşılayabilecek durumda olduğuna inanıyoruz. Yapmaya çalıştığımız şey gittikçe daha çeşitli tarım ekipmanı tedarik edebilmek. Çünkü çiftçilerin ihtiyaçlarını karşılamak için çeşitli tedarikçilerle çok fazla zaman kaybettiğini ve giderek daha fazla tüm ihtiyaçlarını aynı yerden almak istediklerini fark ettik. Biz de traktörleri, yedek parçayı ve servis ağını onlara olabildikçe yaklaştırmaya çalışıyoruz. Bu, onların hayatını iyileştirdi ama daha iyisini de yapabiliriz, tüm ekipmanları kendimiz veya ağımız aracılığıyla aynı yerde satabiliriz.

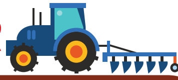
Onlara zaman kazandırmak için "TürkTraktör Finans" adında bir hizmet başlattık. Genelde çiftçi traktörü aldıktan sonra en yakın şehirdeki bankadan bir kredi almak zorundadır, traktör çiftçiler için önemli bir yatırımdır ve yıllarca ödemelerini yaparlar. Bankayla traktör bayisi arasında mekik dokurlar. Biz de bazı bankalar ve leasing şirketleriyle ortaklaşa olarak onlara bizim bayilerimizde kredi başvurusu yapma ve sonucunu alma hizmetini sunmaya başladık.

● 2018'in geri kalanı için Türk ve dünya ekonomisine bağlı beklentileriniz neler?

■ Bence Türk ekonomisi epeyce istikrarlı olacak, çünkü Türkiye birçok krizden geçti ve insanlar bu krizleri nasıl yöneteceğini biliyor. Dünya ekonomisi konusunda daha kötümserim. Diğer ülkeler bu tip sorunlara ve bu tip sorunlarla baş etmeye Türkiye kadar alışkın değil.

Türk ekonomisi iç talebe çok bağımlı. İnsanların gelecek hakkında makul bir güvenleri olduğu sürece ekonomik aktivitelerine devam

LİDERLİĞİN SIRRI: UZUN VADELİ VİZYON, SABIRLI ORTAKLAR



TARIMA DESTEK

Biz yıllık sonuçları önemsemediğimiz için başarılı olduk. Her zaman uzun vadeli bir vizyonumuz vardı. Her zaman Türkiye'nin büyük bir tarım ülkesi olduğunu biliyorduk. Türk tarımının büyümesini destekleyerek başarılı olacağımızın bilincindeydik.

KALİTE YATIRIMI

Hep kısa vadeli başarılar değil, uzun vadede kaliteli ürünler ve satış sonrası servis için yatırım yaptık. Bu strateji bazı yıllar başarılı olur bazı yıllar olmaz, ama devamlı kaliteyi artırmaya yatırım yapıldığı için uzun vadede kesinlikle başarı getirir. Kısa vadeye çok fazla odaklanırsanız, uzun vadede kötü olacak kararlar verebilirsiniz.

UZUN YOL

Şanslıyız çünkü 50 yıldır bu vizyonu destekleyen ortaklarımız var ve bu aynı zamanda Koç Grubu'nun ve Fiat'ın da iş yapma şekli. Tüm yatırımlarımız konusunda sabırlılar. Örneğin, yeni fabrika yatırımı yaptığımız zaman kazancın uzun vadede oluşacağını biliyorlar.

50 BİN TRAKTÖR

Şimdi her şey daha kolay görünüyor, çünkü son 31 yılda 19 kez pazar lideri olduk. Ama 50 yıl önce her şey çok daha zordu, birçok rakibimiz vardı, yılda sadece birkaç yüz traktör üretiyorduk, şimdiyse 50 bin rakamına ulaştık. Tüm bunlar bize devamlı güvenen, hızlı sonuçlar peşinde koşmayan ve bizim büyük ve uzun vadeli düşünmemize izin veren insanlar sayesinde.

ENTEGRE SİSTEM

Genelde en ucuz malı satan piyasanın en büyüğü olur. Ama biz en iyi ürünü üretmeye ve en iyi satış sonrası servisi vermeye çaba harcıyoruz. Çünkü, traktörünüzü 3 yılda 1 değiştirmezsiniz, 20-30 yıl kullanırsınız. Bence her zaman "birkaç yıl ve birkaç adım öteyi" düşündüğümüz entegre sistem bizim başarılı olmamızı sağladı. Sonra da bu başarı ihracatımıza yansıdı.





edeceklerdir. Tüm bu belirsizlik ve seçimler yüzünden insanlar tüketimlerini fazlasıyla azalttı. Her sektörde küçülme mevcut. Ama bizim ürünlerimiz insanların yatırım amacıyla aldığı ürünler, çünkü onlara bir kazanç sağlıyorlar. İnsanlar yeni bir traktörü güzel göründüğü için değil, daha az yakıt harcayıp daha fazla iş yapabildiği için alır. Araba alırken bu hesapları yapmazsınız. Yani bir çiftçi traktör alımını erteleyebilir, ama eninde sonunda alır, çünkü yeni traktör almak işine yarayacaktır. 2018 için nihai beklentilerimiz çok pozitif, 3 ay sonra olabilir, 6 ay sonra olabilir ama müşterilerim geri gelecek. Bu, diğer sektörlerde olmayan bir rahatlık.

● Global planlarınız neler? Yeni pazar arayışınız var mı?

■ 130 ülkeden fazlasına ihracat yapıyoruz, hesaplarımıza göre traktör kullanan ülkelerden sadece 7'sinde bizim traktörlerimiz kullanılmıyor. Yani hemen her yerde varız. Bu bizi rahatlatıyor, çünkü Çin kötüleşse ABD iyileşiyor, Brezilya kötüleşse Orta Doğu ve Avrupa iyileşiyor. Çok dengeli bir portföyümüz var, çünkü orta büyüklükte traktörler üretiyoruz. İhracatımızın artması ekonomiyle değil, bizim piyasaya ne kadar ürün sunabildiğimizle alakalı. Yakın zamanda iki traktör ailesini piyasaya sunduğumuz için hacimler artıyor. Bu yıl ihracatımız yüzde 10 artabilir, 2019'da ne kadar bilmiyorum ama yine artacak. Yani kısa vadede yerel pazarımız büyümeyecek ama orta vadede o da diğer pazarlarımıza yetişecek.

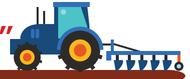
Elbette traktörlerimiz yüksek kalitede oldukları için Avrupa'da ve ABD'de satmak daha kolay. ABD pazarı demek yılda 200 bin traktör satılması demek. Afrika'da çok büyüğüz ama Afrika pazarında yılda 20 bin traktör satılıyor. TürkTraktör tek başına Afrika pazarının yüzde 10'una sahip ama bunun bir nedeni de Afrika pazarının küçük olması.

● Uzun vadede Türkiye ve dünyada TürkTraktör'ün konumlanması nasıl olacak?

■ Türkiye piyasası zaten çok büyük ve Türkiye'deki büyüme satılan traktör sayısından çok satılan traktörlerin fiyatlarının artmasından gelecek. Satılan traktör sayısı ister istemez stabilize olacak ama piyasa büyük ve orta büyüklükte traktörlere yönelecek. Bu da daha fazla değer ve daha iyi kâr marjları demek. İhraç pazarlarında ise hem değer hem de sayı olarak büyümeye yerimiz var ama önümüzdeki birkaç yıl odaklanacağımız iş traktör dışındaki ürünleri de piyasaya sunmak olacak. Bu Türkiye için olgunlaşmış bir pazar değil, daha yeni başlıyoruz ve böyle ekipmanların kullanımı Avrupa'nın çok gerisinde. Türk tarımının verimliliği de Avrupa'nın gerisinde. Bunun nedeni daha az sayıda traktörümüz olması değil, sayılar aynı, sorun traktörlerde kullanılan ekipmanların azlığı ve bu ekipmanları en iyi şekilde kullanmıyor olmamız. Bu alan hem Türkiye hem de uluslararası pazarda orta vadede bize büyüme imkanı sunuyor. Bunun bir nedeni de traktör pazarının olgunluğa ulaşıyor olması. C



"SÜREKLİ YENİ TEKNOLOJİLER DENİYORUZ"



GELİŞMİŞ ROBOTLAR

Her yıl ürün geliştirmeye 10 milyonlarca dolar rutin yatırım yapıyoruz. Artık daha gelişmiş robotlar da kullanmaya başladık. Mesela Sakarya'daki fabrikaya giderseniz, kendi kendine gezen robotları görebilirsiniz. Bu orada çalışan insanlar için normal bir durum. Önce 1 tane vardı ardından 5 tane oldu, sonra onlar robotları çeşitli nedenlerle modifiye ettiler.

3D YAZICILAR

Hem satışta hem de eleman eğitimimizde sanal gerçeklik kullanıyoruz. Bunu müşterilerimizin eğitiminde de kullanıp kullanamayacağımızı araştırıyoruz. Yeni teknolojiler deniyoruz, üç boyutlu yazıcılar kullanıyoruz. Bazen bir teknolojiyi fabrikada üretimde kullanabileceğimizi düşünerek işe başlıyor ve sonra onu sahada kullanabileceğimizi fark ediyoruz. Her yıl ciromuzun yüzde 1'ini Ar-Ge yatırımı olarak harcıyoruz.

BIG DATA FARKI

Büyük veri (big data) bizim için bir modadan çok daha fazlası çünkü işimizde direkt kullanabiliriz. Örneğin şu anda makine bakımı ihtiyacını azaltmak için veri toplamaya yatırım yapıyoruz. Bir makineyi bozulmadan önce tamir edebiliriz. Bu teknolojiyi ileride sahada traktörler için de kullanabiliriz. Traktörün bir parçasını bozulmadan önce değiştirerek traktörün ıssız bir yerde bozulmasını engelleyebilir ve çiftçilere destek olabiliriz.

GERİ DÖNÜŞ SIKINTISI!

Sadece geride bıraktığımız 5 yılda yatırımın geri dönüş süresi turizmde 12 yıldan 25 yıla, mobilyada 5-6 yıldan 10 yıla, demir çelikte 3-5 yıldan 5-7 yıla uzadı. Finansman maliyetlerinin artması, satışların azalması ve kâr marjlarının düşmesi nedeniyle yatırımın beklenen zamanda geri dönmemesinin sonuçları ise ağır. Sektör yetkilileri süreler uzadığı için yatırım motivasyonunun düştüğünü, planlanan projelerin ertelendiğini, yatırım ölçeklerinin daraldığını ifade ediyor.

"2014-2016 YILLARI ARASINDA ŞEHİR segmentinde yaşanan daralma tüm sektörü olumsuz etkiledi. 10 yıl önce 12–13 yıl olan geri dönüş süresi, bu daralma sonrası 25 yıldan uzun hale geldi. Bugün uygulanan yeni turizm politikalarıyla sıkıntı aşılmaya çalışılsa da halen yatırımların geri dönüş süreleri 10–15 yıl öncesine göre çok daha ileride seyrediyor."

Dedeman Otelleri Genel Müdürü Emrullah Akçaylı'nın da dile getirdiği gibi turizm ve otelcilik sektörü son yıllarda yatırımın geri dönüşünde ciddi sıkıntılar yaşıyor. Yatırılan paranın geri dönüş süresi giderek uzuyor.

Ancak, Akçaylı'nın dikkat çektiği gelişme sadece turizmde değil, başka sektörlerde de kendini gösteriyor.

Bir büyük bankanın genel müdürü, 5-6 yıl öncesinde yılda 100 ve üstü şube açan bankalar olduğunu belirtiyor ve ekliyor: "O dönemde 6 ayda kâra geçen şubeler vardı. Genelde 1 yılı geçmeden şubeler kâra geçmeye başlıyordu. Şimdi yeni açılan şubelerde 2-3 yılı bulanlar var. Zaten bankalar da bu tip şubelere, stratejik değilse dayanmıyor."

Sadece geride bıraktığımız 5 yılda yatırımın geri dönüş süresi mobilya sektöründe 5-6 yıldan 10 yıla, demir çelikte 3-5 yıldan 5-7 yıla, özel okullarda 8-10 yıldan 10-12 yıla, ofis ve iş merkezlerinde 9-10 yıldan 14-15 yıla, boyada 6-8 yıldan 8-10 yıla ulaşmış durumda.

2000'li yılların başında mobilya fabrikaları için yatırımın geri dönüş süresinin 3 yılken 5 yıl öncesinde bu sürenin 5-6 yıla çıktığını belirten MOBSAD (Mobilya Sanayi İşadamları Derneği) Başkanı Nuri Gürcan, bugün sürenin 10 yıla kadar çıkabildiğini ifade ediyor.


AYŞEN ZAMANPUR

Silk&Cashmere CEO'su Ayşen Zamanpur da kendi sektöründeki durumu değerlendirdiğinde, "Biz perakendeciler için en büyük yatırım kalemi açtığımız mağazalar. 2012 yılında 1 yılda geri ödeyen mağaza 2018 yılında eğer öderse 2 yılda ödüyor" diye konuşuyor.

İDEAL NE OLMALI?

Peki sektörlere göre yatırımın geri dönüşünde ideal süre ne olmalı? Her sektörün bu soruya yanıtı farklı. Turizmde ideal süre beklentisi 12 yıl ve aşağısı. Elite World Hotels CEO'su Ünsal Sınık, "Sağlıklı bir büyüme ve yapı için 12 yıl ve aşağısı iyi olarak kabul ediliyor" diyor. Ege İhracatçı Birlikleri Koordinatör Başkanı Sabri Ünlütürk tekstil sektöründe 3 yılın altına inildiğinde yatırımların arttığını belirtiyor. Ayşen Zamanpur, mağazaların 1 yılda kendini geri ödeyebilmesi gerektiğini ifade ediyor.

İnşaat Malzemesi Sanayicileri Derneği (İMSAD) Başkanı Ferdi Erdoğan, "Sektörümüzde sağlıklı bir büyüme için yatırımın ideal dönüş süresi, ürüne göre 2 yıldan 12 yıla kadar değişir" diye konuşuyor. Mesa Genel Müdürü Mert Boysanoğlu da inşaat sektöründe sürenin arsa maliyetlerine göre değiştiğini belirtiyor ve şöyle devam ediyor:

"Ancak güncel finansman yükleri doğrultusunda büyük projeler için süre maksimim 28 ay olmalı."

MOBSAD Başkanı Nuri Gürcan, mobilyada ideal olarak 3-4 yılda yatırımın geri dönmesi gerektiğini dile getiriyor. İnoksan Yönetim Kurulu Başkanı Vehbi Varlık, ideal geri dönüş süresinin, yatırımın finansmanıyla doğrudan ilgisi olduğuna dikkat çekiyor. Kısa vadeli kaynaklarla finanse edilen yatırımların işletme sermayesinden pay kaptığı için nakit akışında sıkıntılar yaratabildiğini dile getiriyor. "Bu nedenle yatırımlar kesinlikle geri dönüş sürelerine uygun kaynaklarla finanse edilmeli. Sektörümüzde 3 yıl ideal bir geri dönüş süresi sayılabilir" diyor.

Yatırımın geri dönüşünde rekor büyüme

		Yatırımın geri dönüş süresi (Yıl)		
	Sektör	5 yıl önce	İdeal süre	Bugün
1	**Turizm**	12 - 13	6 - 8	25
2	**Şehir otelciliği**	7	10 - 12	20 - 25
3	**Ofis**	9 - 10	8 - 10	14 - 15
4	**İnşaat malzemeleri**	2 - 10	2 - 12	3,5 - 15
5	**Otomotiv**	6 - 8	8 - 10	10 - 12
7	**Enerji** (Doğal gaz)	10 - 14	5	10 - 14
6	**Özel okul**	8 - 10	12	10 - 12
8	**Mobilya**	5 - 6	3 - 4	10
9	**Boya**	6 - 9	6 - 7	8 - 10
10	**İlaç kimyasalları**	5 - 10	5 - 8	8 - 10
11	**Kağıt** (ara mamül)	7	5 - 7	8 - 10
12	**Kimya**	8 - 10	8 - 10	8 - 10
13	**Kağıt** (standart mamül)	7	4 - 6	8 - 9
14	**Yem**	4 - 5	7 - 8	7 - 8
15	**Kozmetik**	4 - 6	4 - 6	6 - 8
16	**Demir-çelik**	3 - 5	3 - 5	5 - 7
17	**Elektrolitik bakır**	5	5	7
18	**Endüstriyel mutfak**	4	2 - 3	5
19	**Tekstil**	3 - 5	3	5
20	**Hazır giyim perakendeciliği**	1 - 2	1 - 2	2 - 7
21	**İnşaat** (Arsa ve inşaat maliyetleri)	3	2 - 2,5	3 - 6
22	**Yapı marketleri**	3	3	4 - 5
23	**Otomotiv yan sanayi**	3 - 5	7	3 - 5
24	**Saat**	2	2	2
25	**Kafe-restoran**	1 - 1,5	1 - 1,5	1,5 - 2

Not: Sıralama mevcut yatırımın bu günkü geri dönüş süresi en yüksek olandan en düşük olana şeklinde yapılmıştır.

SÜREYİ UZATAN NEDENLER

Yatırımın geri dönüş süresi neden uzuyor sorusunun yanıtı sektörlere göre değişmekle birlikte ortak bir paydadan söz etmek mümkün. Finansman maliyetlerinin artması, satışların azalması, rekabetin keskinleşmesi ve kâr marjlarının düşmesi neredeyse her sektörde yatırımın geri dönüş süresini uzatan ortak nedenler. Lila Group Genel Müdürü Alp Öğücü, temizlik kağıdı sektörüne yapılan yatırım fazlalığının yatırımın geri dönüş süresini uzattığını belirtiyor.

Kopaş Kozmetik Genel Müdürü Onur Özyurt, uzun vadeli finansman maliyetlerinin son 2 yıldır artmasıyla ithal edilen girdi maliyetlerindeki artışın geri dönüş sürelerinin uzamasında etkili olduğunu dile getiriyor.

Midpoint Ortağı Cengiz Sönmez, ülkede son yılllarda

ÜMİT KARAARSLAN / SUZUKİ TÜRKİYE GENEL MÜDÜRÜ

"İSTİKRARSIZLIK SÜREYİ UZATIYOR"



İHRACAT ETKİSİ

Türkiye'de Gümrük Birliği'nin başladığı 1995 yılına kadar araç ithalatına izin verilmediğinden arz/talep dengesinde talep yüksekliği nedeniyle yatırımların geri dönüş süreci 6-7 yıl gibi kısa bir süreyi kapsamaktaydı. Gümrük Birliği ile birlikte oluşan ihracat ağırlıklı geliştirme süreçleri doğrultusunda o dönemde yüksek kapasitelerle kurulan yeni yatırımlarda ise süre 8-10 yıl arasına ulaştı.

6 YILDAKİ DEĞİŞİM

Üretilen marka/model ağları doğrultusunda değişmekle birlikte son 6-8 yılda üretim kapasitelerinin yüzde 85'ten fazlasını ihraç edebilen ve özellikle binek araçlara yönelen markalarda ise bu oranlar yeniden 6-8 yıla düşebildi. Ülkemizde son dönemde yeni bir marka yatırımı olmadığından model yenileme, kapasite geliştirme yatırımlarının geri dönüş süreleri de o modellere ait yaşam süreçlerine göre planlanıyor.

İNİŞ ÇIKIŞLAR

Türkiye'de gelişen teknolojilere uyumun yanı sıra sürekli değişen, artırılan vergi uygulamaları, kur ve kredi, kaynak maliyetlerindeki artış ve istikrarsızlık, yabancı yatırımcıların hukuk sisteminde bekledikleri iyileştirmeler, uluslararası ilişkilerimizdeki iniş çıkışlar yatırımın geri dönüş sürelerini artıran olgular olarak devam ediyor.



yaşanan çeşitli olumsuzlukların da etkisiyle satışların azaldığını belirtiyor, "Rekabet koşulları gibi faktörler de kârlılığı olumsuz etkiliyor, yatırımın geri dönüş süresi uzuyor" diyor.

Praktiker Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Hasan Yalçın, geri dönüş süresinin artışını yatırım maliyetlerindeki artış ve genel tüketim eğilimlerindeki azalmaya bağlıyor.

SIO Automotive Genel Müdürü Kemal Görgünel süreleri uzatan tek nedeni sektördeki aşırı rekabetten kaynaklanan kâr kayıpları olarak görüyor.

Sianji Group Yönetim Kurulu Başkanı Recai Çakır'a göre ise turizmde yatırımın geri dönüş sürelerini uzatan önemli bir etken yatırım maliyetindeki artış. Çakır, "Özellikle 2014 sonrasında maliyetler yükselirken kişi başı turizm geliri çok düştü" diyor. Mesa Genel Müdürü Mert Boysanoğlu da bankaların müşteri kredi taleplerine eskisi kadar hızlı cevap verip reaksiyon göstermediğinin altını çiziyor. 5 yıl öncesinde 7 günde onaylanan kredilerin şu anda 1 bazen 2 aya kadar uzadığını söylüyor.

BÜYÜMEYE ETKİSİ VAR MI?

Yapılan yatırımın beklenen zamanda geri dönmemesinin sonuçları ise ağır. Sektör yetkilileri geri dönüş süresinin uzamasıyla yatırım motivasyonunun düştüğünü, planlanan yatırımların ertelendiğini, yatırım ölçeklerinin daraldığını ifade ediyor.


FERDİ ERDOĞAN

İMSAD Başkanı Ferdi Erdoğan, tüm bu sonuçların yanı sıra yatırımlarda yaşanan gecikmenin yeni ürünlerin azalmasına, mevcut ürünlerin fiyatlarının yükselmesine ve ithal ürünlerin artmasına neden olduğunu dile getiriyor ve "Tesislerin eskimeye başlaması da verimliliğin düşmesi ve kalitenin bozulması riskini artırıyor" diyor.

Kopaş Kozmetik Genel Müdürü Onur Özyurt, mevcut durum nedeniyle yatırım ölçeklerinin daralacağını öngörüyor. Gülman Group Yönetim Kurulu Başkanı Polat Gülman, inşaat sektöründe aktif yatırımdan durağan yatırıma geçildiğini söylüyor. MYC Group Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Murat Akdoğan da yatırımın geri dönüş süresinin uzaması nedeniyle yeni yatırımlara kaynak oluşturulamadığını ifade ediyor.

Ege İhracatçı Birlikleri Koordinatör Başkanı Sabri Ünlütürk'e göre ise sürelerdeki uzamalar sıfırdan olan yatırımlarda önemli azalmaya yol açıyor. Matlı AŞ Genel Müdürü Önder Matlı, sektörlerinde yeni yatırımdan çok kapasite artışı yatırımları olduğunu anlatıyor. "Ancak bundan sonraki süreçte kapasite artış yatırımlarında bile ciddi düşüşler olacağını öngörüyorum" diye ekliyor.

"YENİ TEKNOLOJİ YATIRIMIN DÖNÜŞÜNÜ HIZLANDIRIYOR"



KUTLU KARAVELİOĞLU
MAKİNE İHRACATÇILARI BİRLİĞİ (MAIB) BAŞKANI

GERİ DÖNÜŞ PERFORMANSI

Makine sanayinde kimi alt sektörlerde yatırımın geri dönüş süresi 5 yıl ve daha kısa olurken, bazı alt sektörlerde bu süre 7-8 yılı buluyor. Yeni ve ileri teknolojiye sahip ürünlerde yatırımın geri dönüş hızı çok daha kısa olurken, orta ve düşük teknolojiye sahip ürünlerde çok daha uzun sürebiliyor.

TALEP VE REKABET

Son 5 yılda yaşanan değişimler de benzer şekilde, alt sektörler arasında bir farklılık içeriyor. Bu dönemde teknolojik değişim nedeniyle kimi alt sektörlerde bazı ürünlere olan talep artışı sonucu bu süre kısalırken, düşük teknolojiye dayalı ürünlerde artan rekabet ortamı nedeniyle yatırımın geri dönüş süresi yükseldi.

EN BÜYÜK ENGEL

Yatırımın geri dönüş süresinin uzamasında en önemli etken ise artan rekabet nedeniyle geri dönüş süresinin belirleyicisi olan kârlılığın ya da üretim içinde katma değerin payının düşmesi. Bir sektörde yatırımın geri dönüş süresinin uzaması, sektörün yeni teknoloji kullanımı önünde en büyük engeldir.

"KATMA DEĞERE ODAKLANMALI"

Sabit yatırımlar içinde yer alan arsa, bina gibi yatırımların girişimciye teşvikler ve destekler kapsamında sağlanması, sabit yatırımlara bağlanacak sermaye ihtiyacını azaltırken yatırımın geri dönüş süresini önemli ölçüde kısaltacaktır. Diğer yandan, makine gibi stratejik sektörlerin, yatırımların geri dönüş süresi sebebiyle rekabet gücünü kaybetmemesi için katma değeri yüksek ürün/hizmet üretimine odaklanması gerekiyor.

MOBSAD Başkanı Nuri Gürcan, yatırımların geri dönüşündeki uzamanın sektördeki büyük yatırımlarının önünü tıkadığını belirtiyor. "Bu dönemde hemen her şirket tadilat ve depolama ağırlıklı yatırım yaparken üretim alanlarının büyütülmesi sınırlı kaldı" diye konuşuyor.

İYİLEŞTİRME AKSİYONLARI

Peki ne yapmak gerekiyor? Uzamaların önüne geçmek, ideal sürelere ulaşmak için ne tür iyileştirmeler hayata geçirilmeli? İş insanlarına göre bu noktada en öncelikli iyileştirme tedbirleri ekonomiyi istikrara kavuşturmak, rekabeti sağlıklı kılacak uygulamaları devreye almak, finansmana erişimi kolaylaştırmak ve katma değerli üretimi desteklemek.

Sabri Ünlütürk, "En kestirme çözüm yolu katma değeri daha yüksek ürün üretmek. Ayrıca uygulanacak sigorta ve vergi teşvikleri bu süreyi iyileştirir" diyor. Kopaş Kozmetik Genel Müdürü Onur Özyurt, uzun vadeli finansman olanaklarının artırılmasının çözüm olabileceğini ifade ediyor, "Kurun istikrara kavuşması yatırımlara tekrar hız verecek" diyor. Tudors CEO'su Yaşar Ayaydın ise farklı bir noktaya dikkat çekiyor, "Maalesef dünyayla rekabette olumsuz şeyler yaşayabiliyoruz. Dünya markaları üretimlerini Uzakdoğu'da yaptırırken Türkiye vergilerden dolayı üretimi Uzakdoğu'ya kaydıramıyor. Rekabette geri kalmamak için kolaylaştırıcı unsurlar olmalı" diye konuşuyor.

İKMİB (İstanbul Kimyevi Maddeler ve Mamülleri İhracatçıları Birliği) Başkanı Adil Pelister de çözümü şöyle dile getiriyor: "Kimya sektörünün dışa bağımlı olduğu hammadde temininin artırılması, hammadde üretimine yönelik yapılacak petrokimya rafinerileriyle sağlanabilirken, bu durum kimyanın diğer alt sektörlerindeki yatırımların geri dönüş süresini de kısaltacaktır." Teknosa Genel Müdürü Bülent Gürcan ise dövizdeki dalgalanmalar ve ani çıkışların hem işlerini hem yatırımın geri dönüşünü olumsuz etkilediğini söylüyor, "Sektörde hem ürünler için vergi hem istihdam teşvikleri önümüzü açacaktır" diyor.

ŞİRKETLER NE YAPIYOR?

Şirketler de kendi çözümlerini bulmaya çalışıyor. Ayşen Zamanpur yurt dışında açtıkları mağazalarla bir denge kurduklarını belirtiyor. "Yurt dışında mağazalarımız olması büyük bir avantaj" diyor. Sarkuysan Yönetim Kurulu Başkanı Hayrettin Çaycı, katma değeri yüksek küçük hacimli yatırımlarla yola devam etmeye çalıştıklarını söylüyor. Dedeman Otelleri Genel Müdürü Emrullah Akçaylı, 5 yıldızlı klasik bir otelin geri dönüş süresinin 25 yıldan uzun olması nedeniyle kendi çözümlerini bulduklarını açıklıyor. Bu çözümü de şöyle dile getiriyor: "Yatırımın geri dönüş süresinin kısaltılması için inovasyon yapıyoruz. Bu inovasyon çalışmalarımız sonucu geliştirdiğimiz yeni nesil otelcilik anlayışı olan Smart By Dedeman ile bu süreyi 8 – 11 yıl aralığına çekmeyi başardık."


EMRULLAH AKÇAYLI

Sianji Group Yönetim Kurulu Başkanı Recai Çakır da yatırımın geri dönüşünü uzun süre beklememek için yaptıkları otel projelerinin yarısını rezidans yarısını otel yapmaya devam edeceklerini ifade ediyor. "Ya da sadece işletmecilik yapacağız. Hedefimiz işletmeci olarak know-how'ımızı başka yatırımcılarla paylaşarak büyüme yolunu seçmek" diye konuşuyor.

Hasçelik Yönetim Kurulu Başkanı Naci Faydasıçok da kendi yaklaşımlarını şöyle açıklıyor: "Mecburen yapılması gereken küçük üretim/kalite/verimlilik iyileştirme yatırımlarını yapıyoruz ama büyük ölçekli yatırımları ağırdan alıyor, ortamın iyileşmesini bekliyoruz." C

"GETİRİ ORANI FİNANSMAN MALİYETİ İLE PARALEL OLMALI"


ASLAN UZUN
STFA ENERJİ GRUP BAŞKANI ve ENERYA GENEL MÜDÜRÜ

ORTALAMA HIZ 14 YIL

Doğal gaz dağıtım sektöründe genel olarak şebeke yatırımları dönüş süresi uzun olan yatırımlar arasında yer alıyor. Doğal gaz şebekesini götürdüğümüz şehir ve bölgeye göre değişim göstermekle birlikte yatırım dönüş hızı bugün ortalama 10-14 yıl seviyelerinde.

YATIRIMLARDAKİ KAYIŞ

İlk yıllarda yapılan yatırımlarla daha çok şehir merkezleri hedeflenmişken bugün artık birçok ilçede doğal gaz kullanılıyor. Yatırımların şehir merkezlerinden ilçelere kaymasıyla maliyetler arttı, yatırımların dönüşü kısmen uzadı. Ama verimliliği artırıcı projeler ve birden fazla bölgede yapılan yatırımlarda yaratılan sinerjiyle ortalama 10–14 yıllık yatırım dönüş süresini korumayı da başarıyoruz.

FİYATLANDIRMA MEKANİZMASI

Doğal gaz piyasasında fiyatlandırma mekanizması 5 yıllık sürelerle belirlenen tarifeler şeklinde düzenlendi. Bu nedenle 5 yıla yaklaşan yatırım dönüş hızı ideal bir süre kabul edilebilir. Düzenlenmiş bir fiyat mekanizması ile çalışmakta olduğumuz için öngörülen getiri oranının, piyasadaki finansman maliyetleri ile paralel duruma gelmesi geri dönüş hızına daha da olumlu etki edecektir.

"LİDERLİĞİ KORUYACAĞIZ"

Şenpiliç'in temelleri, 1978 yılında Haşim Gürdamar'ın Gebze'de bir yetiştirme çiftliği kurmasıyla atıldı. İlk olarak kuluçkahane kuruldu, ardından kesimhane yatırımı yapılmasına karar verildi. 1988 yılına gelindiğinde ise bugünkü Şenpiliç markası hayat buldu.

Asıl atılımı son 5 yılda yapan Şenpiliç'in bu süre zarfında başında ikinci kuşak yöneticisi İpek Üstündağ vardı. Şirketi yüzde 18 pazar payıyla sektör lideri haline getiren Üstündağ, bu başarıda nelerin etkili olduğunu şöyle anlatıyor:

"1,8 milyar TL'yi aşan ciromuzla sektörün en büyük entegre piliç üreticisi konumuna geldik. İşimizi iyi, hesabımızı doğru yaptık. Benim yönetim felsefemde işimi çok iyi bilmek var. Rakiplerime bakmak yerine kendime hedefler koyarım ve onların peşinden giderim."

2017'de Osmaniye Kadirli'de 400 milyon TL'lik bütçeyle yeni bir yatırımın temellerini attıklarını ve bu tesisin 2019'un ilk çeyreğinde işletmeye alınacağını söyleyen Üstündağ, bu yatırımla beraber önümüzdeki 5 yıl içinde pazar payını yüzde 25'e çıkarmayı hedefliyor. Gelecek planları arasında ise sürdürülebilir büyüme performansı yakalamak ve pazar liderliğini korumak var. Bu plan doğrultusunda dünyadaki gücünü korumak da yer alıyor. Ancak, bunu, "Herkes bir dünya markası yaratmaktan bahsediyor ama ben dünyada bir Türk markası olarak büyümek istiyorum" sözleriyle ortaya koyuyor.

İpek Üstündağ, bu hedefini ve diğer planlarını şöyle anlatıyor:

● İpek Hanım, siz şirketin yönetimini ne zaman nasıl devraldınız?

■ Boğaziçi Üniversitesi İşletme Fakültesi'nden mezun olduktan sonra bir yıl Ernst&Young'ta çalıştım. Daha sonra babamın isteği üzerine aile şirketimiz olan Şenpiliç'te, mali işler bölümünde çalışmaya başladım. 31 yıldan beri şirketin içindeyim. Aslında tavukçuluk erkek egemen bir sektör. O nedenle sahada çalışmak yerine mali işlerde başladım.

Şirketle birlikte benim pozisyonum da değişti. 2003 yılında genel müdür oldum. Yaklaşık 10 yıldır da yönetim kurulu başkanıyım.

● Şenpiliç'in bugünkü konumuna gelmesinde hangi kritik aşamalar etkili oldu?

■ İşimizi iyi, hesabımızı doğru yaptık. Benim yönetim felsefemde işimi çok iyi bilmek var. Bunun için hem çok çalışmak hem de sürekli gelişim gerekiyor. Ben rakiplerime bakmak yerine kendime hedefler koyarım ve onların peşinden giderim. Risk almaktan da çekinmem.

Babam aslında bir inşaat mühendisi. İnşaat sektöründe yaşanan kriz nedeniyle bir baş-

Bundan 40 yıl önce küçük bir çiftlikle faaliyetlerine başlayan Şenpiliç, bugün 1,8 milyar TL'lik cirosu ve yüzde 18 pazar payıyla sektör lideri konumuna ulaştı. Bu başarının ardında ise bir kadın var... Şirketin ikinci kuşak yöneticisi İPEK ÜSTÜNDAĞ, son beş yılda kapasitelerinin yüzde 50 arttığını söylüyor. Sonraki hedefinin de pazar liderliğini korumak olduğunu belirterek "Dünyada bir Türk markası olarak büyümek istiyorum" diyor. Üstündağ, bu nedenle Japonya pazarına girmeye hazırlandıklarını, Hindistan'ı da incelediklerini ifade ediyor.

NİL DUMANSIZOĞLU
● ndumansizoglu@capital.com.tr





"DÜNYADA ÖNEMLİ BİR YERDEYİZ"

TÜRKİYE PİLİÇTE GÜÇLÜ

Türkiye, tavuk eti üretiminde dünyada 9'uncu sırada. Çok önemli bir yerimiz var. Türkiye'deki tavukçuluk şirketleri dünyadaki rakiplerine baktığınız zaman oldukça büyük. Örneğin Şenpiliç'in büyüklüğüne baktığınızda AB'deki tavukçuluk şirketleri sıralamasında ilk 10'a giriyor.

TAVUK DÖNER POTANSİYELİ

Türkiye'de ayrıca tavuk dönercilerin geleceğinin çok açık olduğunu görüyorum. Okullarda iş modeli olarak okutulacak markalar var. Fast-food sektöründe daha uluslararası şirketler gündemde ama tavuk dönerde bütün dünyada zincir mağaza yaratacak potansiyel var.

ka sektörde kendine fırsat yarattı. 1978 yılında Gebze'de bir yetiştirme çiftliği kurmasıyla bu işe atıldı. İlk olarak kuluçkahane kuruldu, ardından kesimhane yatırımı yapılmasına karar verildi. 1988 yılına gelindiğinde ise bugünkü Şenpiliç hayata geçirildi.

1991 yılında Adapazarı'ndaki ilk kesimhanemizi, 1998'de ise ikinci kesimhanemizi kurduk. 1998'de entegre piliç üretiminin aşamalarını tamamladık ve organik büyümeyle sektör liderliğine geldik. Son 5 yılda 1,5 kat büyüdük ve üretim kapasitemizi yüzde 50 artırdık. Şu anda doğrudan 3 bin 200, dolaylı olarak ise 8 bin 500 kişiye istihdam sağlıyoruz.

● Şenpiliç için 2017 nasıl bir yıldı?

■ Geçen yıl sadece bizim için değil, sektör için de iyi bir yıl oldu. Türkiye'de kişi başı tavuk tüketimi yüzde 10 arttı, ihracat yüzde 35 büyüdü. Biz büyüme odaklı bir şirketiz. 2017'de yüzde 15 büyümeyle 1,8 milyar TL'lik ciro elde ettik. Yüzde 18 pazar payıyla sektör lideriyiz.

● Üretim kapasiteniz nedir?

■ Yüzde 100 kapasiteyle çalışıyoruz. Artık yetmediği için Osmaniye'de 400 milyon TL'lik yeni bir kesimhane ve yem fabrikası yatırımı hayata geçiriyoruz. Daha sonra da kuluçkahane ve damızlık çiftlikleri yapacağız. Piliç eti üretim kapasitemiz yıllık 300 bin ton.

● Yeni yatırımınızla hedefiniz nedir?

■ Bu yatırımı 2019'un ilk çeyreğinde işletmeye almayı planlıyoruz. 300 bin ton olan üretim kapasitemizi bu yatırımla 500 bin tona çıkaracağız. Önümüzdeki 5 yıl içinde de pazar payımızı yüzde 25'e çıkarmayı hedefliyoruz.

● İyi geçen bir yıldı ama 2017'de sizi zorlayan konular oldu mu?

ŞENPİLİÇ'İN BÜYÜME YOLCULUĞU

1. 2017 sektör için de iyi bir yıl oldu. Kişi başı tavuk tüketimi yüzde 10, ihracat yüzde 35 arttı.
2. Büyüme odaklı bir şirketiz. 2017'de yüzde 15 büyüdük, ciromuz 1,8 milyar TL'ye ulaştı.
3. Yüzde 18 pazar payıyla sektör lideriyiz. 5 yılda payımızı yüzde 25'e çıkarmayı hedefliyoruz.
4. Son 5 yılda 1,5 kat büyüdük ve üretim kapasitemizi yüzde 50 düzeyinde artırdık.
5. Şu anda doğrudan 3 bin 200, dolaylı olarak 8 bin 500 kişiye istihdam sağlıyoruz.
6. Osmaniye'de 400 milyon TL'lik kesimhane ve yem fabrikası yatırımı hayata geçiriyoruz.
7. Kapasitemizi 300 bin tondan 500 bin tona çıkaracak. Bu yatırımı kuluçkahane ve damızlık çiftlikleri izleyecek.
8. Üretimin yüzde 10'unu ihracat ediyoruz. Ciromuzun içindeki payı ise yüzde 8 düzeyinde.
9. En güçlü olduğumuz pazar Orta Doğu. Suudi Arabistan'daki ihracatımızı artırmayı hedefliyoruz.
10. Bu yıl sonuna kadar Japonya pazarına girmek istiyoruz. Hindistan da incelediğimiz bir diğer büyük pazar.

■ Bizi zorlayan konu, 2017'nin ikinci yarısından itibaren bütün dünyada artan yem hammadde fiyatları oldu. Bunun nedeni Türkiye'deki kur artışından gelen maliyet değil. Çin ve Amerika'nın yol açtığı ticaret savaşları, geleceğimizin öngörülebilir olmasını ortadan kaldırmış vaziyette. Bu savaş nedeniyle emtia fiyatlarındaki dalgalanmalar, gelecekle ilgili öngörülebilir bir tahmin yapıp iş yapmayı zorlaştırıyor.

"PİLİÇ ETİ TÜKETİMİ ARTACAK"

KIRMIZI ETİN ETKİSİ

TÜİK rakamlarına göre mayıs ayında kırımızı etin fiyatı tavuğun 4 katı olarak açıklandı. Piliç eti tüketimi ise 2017'de yüzde 10 arttı. 2013 yılından beri kırmızı et fiyatları, tavuk, domuz ve balık etine göre tüm dünyada artıyor. Kırmızı et tüketimi de düşüyor. Kırmızı et fiyatlarındaki yükselişin sadece Türkiye'nin gerçeği olmadığını unutmamak gerekiyor.

GELECEK BEYAZ ETİN

Kırmızı et tüketimi tüm dünyada düşmeye devam edecek. Çünkü kırmızı et üretimi sürdürülebilir değil, çok fazla kaynak harcanıyor. Bir kilo canlı dana yetiştirebilmek için 6 kilo yem gerekirken bu, tavukta 2 kilo, domuzda 3,5 kilo, balıkta 1,5 kilo.

SÜRDÜRÜLEBİLİR PROTEİN

Tüm dünyada kırmızı et tüketimi azalıp daha fazla tavuk ve balık tüketimi olacak. Müslüman ülkelerde piliç etinin önü açık çünkü domuz eti tüketimi yok. Temel gıda maddesi ve sağlıklı. Her ne kadar bu aralar hormon, antibiyotik gibi çeşitli engellere takılsak da en sürdürülebilir hayvansal protein piliç eti olacak.



Yem hammaddesinin yarısı mısır. Onu biz Türkiye'de yetiştirebiliyoruz. Ancak yüzde 25'i soya fasulyesi ve bunu da Amerika ve Brezilya'dan ithal ediyoruz. Oradaki fiyat değişiklikleri bizi olumsuz etkiliyor çünkü ihracatta da en büyük rakiplerimiz Amerika ve Brezilya. Ama biz de ihracat pazarlarına yakınız. Orta Doğu, dış ticaretin en büyük merkezlerinden biri. Bizim de stratejik olarak coğrafi konumumuz bu pazarlara yakın.

● 2018'in ilk 6 ayını geride bıraktık. Bu yıl sizin için nasıl geçiyor?

■ Biz planladığımız gibi gidiyoruz. Yine yüzde 7-8 civarında bir büyümemiz var. Bizim planlarımızı bozan bir şey yok. Temel gıda maddesi ürettiğimiz için genel ekonomik konjonktürden o kadar etkilenmiyoruz. Bizim krizlerimiz kuraklık, dolu gibi bize özgü sorunlar oluyor. Bu yıl böyle bir kriz yaşamadık.

Hatta bu yıl, hava şartlarından dolayı makarna ve ekmeklik buğdayların kalitesi düştüğü için yemlik buğdaylar arttı ve ucuzladı. Bu, bizim sektörümüz için olumlu oldu. Çünkü buğdayın ucuzlaması, mısırla soyayı dengeliyor.

● İhracatta gücünüz nedir? Kaç ülkede ürünleriniz satılıyor?

■ Bizim ciromuzun yaklaşık yüzde 8'i ihracattan geliyor. Üretimimizin yüzde 10'unu ihraç ediyoruz. Irak, Libya, Rusya, Gürcistan, Afrika, Uzak Doğu, Körfez ülkeleri ve Türk Cumhuriyetleri'ne yılda 30 bin tona yakın ihracatımız var. En güçlü olduğumuz pazar Orta Doğu. Suudi Arabistan'daki ihracatımızı artırmayı hedefliyoruz.

● Yeni pazar arayışınız var mı? Sizin için potansiyeli olan pazarlar hangileri?

■ Bu yıl sonuna kadar başarabilirsek Japonya pazarına girmek istiyoruz. Biraz zor bir pazar, çünkü kültürleri bizden çok farklı. Tavuğu da ona göre farklı özelliklerde istiyorlar. Yeni ürünlerle oraya girmeyi düşünüyoruz.

Onun dışında Hindistan incelediğimiz ve potansiyel gördüğümüz bir pazar. Şu anda tavuk eti üretimleri çok düşük ve tavukçuluk anlamında altyapıları kuvvetli değil. Hızlı büyüyen bir pazar ve tüketimin artacağını düşünüyoruz.

● En büyük ihracat pazarlarından biri olan Irak'a getirilen ek gümrük vergisi, sektörü nasıl etkiler?

■ Bu yüzden ihracata çok bel bağlamamak gerekiyor, çünkü siyasi politikalardan çok etki-



"ÜÇ KUŞAK BİR ARADA ÇALIŞIYORUZ"

BABAMDAN NE ÖĞRENDİM?

Babam hala şirkette aktif olarak çalışmaya devam ediyor. Babamdan, işimizde her zaman dürüst olmamız gerektiğini öğrendim. Çünkü, temel gıda maddesi üretiyoruz ve bunun çok büyük bir sorumluluğu var. Güvenilirliği korumanız gerekiyor.

Bunun dışında mütevazılığın önemini öğrendim. Mütevazılık aslında şirketin ve kurumların sürdürülebilirliğini sağlıyor.

ÜÇÜNCÜ KUŞAK İŞ BAŞINDA

Ancak ne yazık ki Türkiye'de aile şirketlerinde ikinci-üçüncü kuşağa gelindiğinde bu mütevazılık kaybolabiliyor. Şimdi de iki oğlum şirkette yetişiyor. Büyük oğlum 26 yaşında ve yem bölümünde çalışmaya başladı. Küçük oğlum da bu yıl liseyi bitirdi. Şu anda satın alma bölümümüzde staja başladı. Onları da aynı değerlerle yetiştirmeye çalışıyorum.

leniyor. Bu söylendi ancak henüz uygulanmadı. Uygulanırsa elbette etkileri olur ancak Türkiye'deki üretimin yaklaşık yüzde 20'si ihraç ediliyor. Başka pazarlara yönelip dengeyi buluruz.

● Ar-Ge, inovasyon ve teknoloji yatırımlarınızdan bahseder misiniz? Bu alana cironuzdan yüzde kaç pay ayırıyorsunuz?

■ Yalnızca Şenpiliç'in değil, Türkiye piliç eti sektörünün, Avrupa ve Amerika'dan çok daha teknolojik ekipman ve makineyle çalıştığını gururla söyleyebilirim. Bizim Ar-Ge çalışmalarımız daha çok şarküteri ve kaplamalı ürünlerimizi ürettiğimiz ileri işlem fabrikamızda yapılıyor.

● Dağıtımda nasıl bir model izliyorsunuz?

■ Satışımızın yarısını bayilikler aracılığıyla diğer yarısını da kendi dağıtım ağımızla yapıyoruz. Bizim işimiz operasyon, 24 saat yaşayan bir sistemimiz var. Ürettiğimiz mamul raf ömrü olan bir ürün olduğu için bunu en hızlı ve efektif şekilde dağıtmak gerekiyor. Bu nedenle güçlü bir dağıtım ağı kurma stratejisini benimsemiştik.

Ürünlerimiz şu anda kesimhaneden çıktıktan sonra 90 noktaya dağıtılıyor. Sonra oradan bayilerimiz aracılıyla dağıtılıyor. Her gün kasap kasap, lokanta lokanta, market market dağıtım yapıyoruz.

Yeni yatırımımız için Osmaniye'yi seçmemizin bir nedeni de dağıtım. Güney Doğuda da bir merkezimizin olması, çok daha etkin ve daha ucuz bir dağıtım yapmamızı sağlayacak.

● Türkiye'de piliç etinde tüketici alışkanlıkları nasıl?

■ Türkiye'de piliç eti satışı daha çok ev içi tüketime gidiyor. Kırımızı etin yaklaşık yüzde 70'i ev dışıyken tavuğun yüzde 70'i ev tüketimi.

Türkiye de gelişmiş ülkeler gibi bir trend içinde. Bütün piliç artık daha az tüketiliyor. Çalışan kadın ve yalnız yaşayan insan sayısı arttıkça parça ve hazır yemek tüketimi daha çok artıyor. İnsanlar daha çok pratik gıdalara yöneliyor.

● Tavuk etine karalama kampanyalarıyla nasıl mücadele etmek gerekiyor?

■ Öncelikle şunu belirtmek lazım; antibiyotik ve hormon kullanımı yasak. Bu konuda da sadece tavuk gündeme geliyor, ancak ama bu sadece tavuk etine özgü bir durum değil, danada da balıkta da yasak.

Biz, tüketicilerin piliçlerin hangi koşullarda yetiştirildiğini, üretim süreçlerinin nasıl ilerlediğini öğrenme isteğini Çiftlikten Sofraya adlı online platformla karşılıyoruz. Akıllardaki sorulara bilimsel veriler ışığında cevap sunuyoruz. Ancak tüketici nezdinde kaybolan güveni özel sektör olarak tek başımıza değiştiremeyiz. Bilim ve devlet otoritelerinin de bu konuyu işlemesi gerekiyor.

● Şen Piliç için nasıl bir gelecek planlıyorsunuz, hedefinizi paylaşır mısınız?

■ Hedefimiz, bundan sonra da Şen Piliç'in sürdürülebilir bir büyüme içinde olması ve pazar liderliğini koruması. Türkiye tavukçulukta çok ileri ve sektör olarak çok büyük. Herkes bir dünya markası yaratmaktan bahsediyor ama ben dünya markası yaratmak istemiyorum. Dünyada bir Türk markası olarak büyümek istiyorum.

Gelecek toprak ve tarımda olacak. Eskişehir'de 800 dönümlük bir elma bahçem var. Buğday ekilen yerlerde elma da yetiştirilebildiğini gördüm ve bu işe başladım. Tarım işi, doğaya tamamen bağlı olduğunuz için çok zor. Hayalim, bu işi büyütmek ve elma ihraç ettiğimi görebilmek. C

500







ÜRETİM

Faizlerin yüksek ve dalgalı olması, döviz kuruyla gelen satış baskısı, enflasyon, regülasyonlar ve vergi yükümlülükleri... Bunlar yeni dönemde iş dünyası üzerinde baskı yaratan unsurlardan sadece birkaçı. Tüm bu baskıları yönetmek ise iş insanlarının ajandasındaki en önemli konuların başında geliyor. Kimi temkinli davranmayı tercih ederken kimi sürekli taktik değiştiriyor. Alternatif tedbirlerle işlerini sürdürmeye çalışanlar da var. Her birinin işleri üzerindeki baskıları yönetmek için yol haritasını hazırlamış olması ise ortak özellikleri...



MALİYET



FAİZ





BASKI
















NEREDEN?

NİL DUMANSIZOĞLU • ndumansizoglu@capital.com.tr

SEKTÖR BAĞIMSIZ TÜM YÖNETİCİLERİN ÜZERİNDE döviz fiyatlarındaki dalgalanma, yüksek faiz, enflasyon ve regülasyon kaynaklı baskılar söz konusu. Özellikle kur hareketleri, hammaddeden nihai ürünün fiyatlamasına kadar her süreçte sorun yaratıyor. Örneğin Sanko Holding Onursal Başkanı Abdulkadir Konukoğlu, kur farkı ve ani yükselişlerin yeni yatırımları yavaşlattığı görüşünde.

Döviz kurunun dengesiz yükselmesi fiyatlara yansıdığında da müşteri nezdinde bir güvensizlik oluyor. Bu da şirketler üzerinde

satış baskısı yaratıyor. Örneğin 2017 yılında tekstil ürünlerinde fiyat artışının yüzde 18'in üzerinde olduğunu söyleyen Kiğılı CEO'su Hilal Suerdem, "Sanayi ve ticari enerji fiyatlarında yüzde 10'lara yaklaşan artışlar var. Bu durum üretim maliyetlerine ve genel giderlere yansıyor" diyor.

Kendi iradeleri dışında oluşan bu sorunlarla baş etmek konusunda iş insanları uzun yıllardır tecrübeli. Hızlıca taktik geliştiriyor ve önsezilerini de devreye sokarak üzerlerindeki baskıyı azaltmaya çalışıyorlar.

HAMMADDE MALİYETLERİ ARTTI

Döviz kurundaki dalgalanmaların en çok etkilendiği sektörlerin başında perakende geliyor. Bu durum, her şeyden önce direkt hammadde fiyatlarını artırıyor. Bu artışı pazarda nihai fiyata yansıtma konusunda zorlandıklarını söyleyen Orka Holding Yönetim Kurulu Başkanı Süleyman Orakçıoğlu, "Son 1,5 yılda temel girdi maliyeti olarak değerlendirebileceğimiz hammaddelerden yün, pamuk ve viskon iplik fiyatlarındaki artış dolar bazında yüzde 25'ler seviyesinde" diyor.

Hammadde maliyetlerinin yanı sıra perakende sektöründeki en büyük maliyet sorunlarından biri de dövizle birlikte kiraların da artması.

Maliyet artışının, kontrolsüz bir fiyat artışına da yol açabileceği için önemli bir baskı olduğunu belirten Adil Işık Group Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve Tasarım Direktörü Zehra Işık, bu baskıyla baş etmek üzere kiralama başta olmak üzere bazı maliyetlerde revizyon yaptıklarını ifade ediyor.

Terteks Yönetim Kurulu Başkanı Sinan Öncel ise dövizle olan ödemelerini kur sabitleyerek aşmaya çalıştıklarını söylüyor.

KÂRLILIK KEMİKLEŞMİŞ BİR SORUN

Perakende sektöründe baskı yaratan diğer önemli konular; kârlılık, global büyümede olası yavaşlama ve siyasi krizler. Kârlılığın sektörde kemikleşmiş bir problem olduğunu belirten Kiğılı CEO'su Hilal Suerdem, şunları söylüyor:

"2017 üretici fiyatlarında yıllık yüzde 18'in üzerinde artış oldu. Sanayi ve ticari enerji fiyatlarında yüzde 10'lara yaklaşan artışlar var. Sektörümüz, AB'de markalaşma anlamında rekabet zorluğu yaşarken Suriye veya Irak pazarlarındaki gerginlikler, ihracatta elimizi zayıflatan unsurlar olarak karşımıza çıkıyor."

Bu baskı unsurlarının iş yapış şekillerini etkilediğini, yine de belirsizlikleri yönetme konusunda tecrübeli olduklarını söyleyen Suerdem, "Değişken dinamiklere göre hızlıca taktik geliştiriyoruz. Bunun yanı sıra yeni büyüme alanlarına yatırım yapıyoruz. Örneğin e-ticaret bizim için artık çok önemli. Ciromuzun yüzde 5'ini e-ticaretten elde ediyoruz" diyor.

VERGİLER DÜŞÜRÜLMELİ

Döviz fiyatlarındaki dalgalanmalar, yüksek faiz ve enflasyon gibi makroekonomik gelişmeler tüm sektörlerde baskı oluştursa da bunlar dışında sektörlerin kendine has baskı unsurları da var. Örneğin plastik sektöründeki en önemli baskılardan biri yüzde 85'lere varan ithalat oranı.

Bunun aşılmasının yeni petrokimya yatırımlarıyla mümkün olduğunu söyleyen Sem Plastik Genel Müdürü Yavuz Eroğlu, "İthalata konulan yüksek vergiler, ekonomik fiyatlarla hammaddeye ulaşılmasını engelliyor. Oysa yerli üreticiyi korumanın yolu vergi değil, maliyetleri azaltacak teşviklerdir" diyor.

BEŞ SEKTÖRÜN SORUNU



REKABET

Sarkuysan Yönetim Kurulu Başkanı HAYRETTİN ÇAYCI, baskı konularını şöyle sıralıyor: "Döviz kurları ve LME bakış fiyatlarındaki ani değişimler, ithal edilen düşük kaliteli ürünlerin iç pazarda yarattığı haksız rekabet, küçük üreticilerin düşük fiyatla pazarda yarattığı istikrarsızlık, tüketicilere yetersiz işletme sermayeleri nedenleriyle yüklenen finans yükleri."



KÂR

Reysaş Yönetim Kurulu Başkanı DURMUŞ DÖVEN, kârın azalmasına sebep olan maddeleri şöyle sıralıyor: "Daralan pazarda fiyat indirimi yaparak şirketlerin kendilerine yer bulma çalışmaları sonucunda fiyatların düşmesi, mevcut işletme ve yatırım için kullanılan kredi faizlerinin fahiş artışlarının yatırımlara baskı yapması, personel ücretlerinin enflasyon etkisiyle artması."



FİYAT

Ulusoy Un Yönetim Kurulu Başkanı EREN GÜNHAN ULUSOY ise hammaddeye ulaşma ve ilgili regülasyon değişikliklerinin getirmiş olduğu belirsizliğin fiyatlara yansıdığını, bunun da iş modeli üzerinde baskı yarattığını söylüyor. Kur dalgalanmalarının şirketin döviz yükümlülüklerinin yönetilmesinin, nihai ürünün fiyatlamasında baskı yarattığını belirtiyor.

Yöneticiler için baskı yaratan konular

Yönetici	Şirket	Baskı
Abdulkadir Konukoğlu	Sanko Holding	Faizlerin yüksek ve dalgalı olması
Akın Karali	Metal Yapı	Döviz kuruyla gelen satış baskısı
Baran Demir	İbrahim Polat Holding	Döviz kuru, fiyat rekabeti, enerji maliyetleri
Cengiz Eroldu	Tofaş	Üretimi artırma baskı yarattı
Durmuş Döven	Reysaş	Kredi faizleri, enflasyon, kârlılık
Eren Günhan Ulusoy	Ulusoy Un	Regülasyonların getirdiği belirsizlik
Haluk Yıldız	Kastamonu Entegre	Odun fiyatlarının yurt dışına göre 2-3 kat pahalı olması
Hayrettin Çaycı	Sarkuysan	Döviz kuru, haksız rekabet, pazarda istikrarsızlık
Hilal Suerdem	Kiğılı	Sanayi ve ticari enerji fiyatlarında yüzde 10'lara yaklaşan artışlar
Hülya Gedik	Gedik Holding	Yatırım kredi faizlerinin yüksekliği
Kaan Saltık	Koluman Holding	ÖTV, MTV zamları, yüzde 18 KDV oranı
Mehmet Keskinoğlu	Keskinoğlu	5 yılda yem hammadde fiyatlarının yüzde 40 artması
Mehmet Nane	Pegasus Havayolları	Regülasyonlar, yakıt fiyatları, uçuş izinleri
Sinan Öncel	Terteks	Döviz kurundaki artışlar
Süleyman Orakçıoğlu	Orka Holding	Hammadde fiyatlarında dolar bazında yüzde 25'e ulaşan artışlar
Vahap Küçük	LC Waikiki	Üretim kapasitesi ve ithalata gelen ek vergiler
Yavuz Eroğlu	Sem Plastik	Hammaddede yüzde 85'lere varan ithalat oranı
Zehra Işık	Adil Işık	Döviz kuru nedeniyle oluşan maliyet baskısı

Not: İsimler alfabetik olarak sıralanmıştır.

Vergi konusunda baskı yaşayan bir diğer sektör de otomotiv. ÖTV ve MTV zamlarının olumsuz koşullar yarattığını belirten Koluman Yönetim Kurulu Başkanı Kaan Saltık şöyle konuşuyor:

"Hükümetin 2018'de gerçekleştireceği teşviklerin şu anda en dikkat çeken gelişme olduğunu söyleyebiliriz. Bu teşvikler arasında treyler sektörünün de yer almasını umuyoruz. Yüzde 18 olan KDV'nin yüzde 8'e indirilmesi gerekiyor."



YATIRIM

Sanko Holding Onursal Başkanı ABDULKADİR KONUKOĞLU, faizlerin yüksek ve dalgalı olmasının baskı yaratan en önemli konu olduğunu söylüyor. Dalgalanma, kur farkı ve ani yükselişlerin yatırımları yavaşlattığını belirterek şöyle konuşuyor: "Maliyetleri düşürmeye çalışarak olumsuzluklarının teğet geçmesi için çaba gösteriyoruz."



SATIŞ

Metal Yapı Konut Genel Müdürü AKIN KARALİ, "Döviz kuru dengesiz şekilde yükseldiği zaman müşteri açısından bir güvensizlik oluşturuyor. Özellikle satış tarafında bitme aşamasına gelen işler bir anda duruyor ya da sekteye uğrayabiliyor. Bunların hepsi tüm şirket ve yönetim nezdinde baskıya sebep oluyor. En önemlisi, satış baskısı" diyor.

REKABET VE SATIŞ BASKISI

Türkiye'de ağaç bazlı panel sektöründe toplam kurulu kapasite 12,4 milyon metreküp. Kapasite kullanım oranlarıysa yüzde 75-85 seviyelerinde. Bununla birlikte 2017 yıl sonunda üretim bir önceki yıla göre yüzde 12 artarak 10,5 milyon metreküp seviyesine ulaştı. Bu rakamlara dayanarak mevcut tesislerin üretim kapasitesinin, iç pazar talebinin üzerinde olduğunu ve bu durumun rekabet ve satış baskısı yarattığını belirten Kastamonu Entegre CEO'su Haluk Yıldız, şunları söylüyor:

"Ülkemizdeki odun fiyatları da rakiplerimize göre 2-3 kat pahalı. Yani odun hammaddesi, uluslararası rekabete imkan verecek fiyat seviyesinde değil. Maliyetlerimiz yüksek ama satış fiyatımız düşük.

Kastamonu Entegre olarak 1998 yılında yurt dışı yatırımlarımıza başlarken öncelikli hedefimiz odun hammaddesi teminiydi. Ancak 2011 yılında Türkiye'deki pazar payımız belli bir büyüklüğe ulaştı ve üretim kapasitesi talebin üzerine çıktı. Bu da sürdürülebilir büyümemiz için yurt dışı pazarlarda da büyüme gerekliliği doğurdu."

TEŞVİK BEDELLERİ DÜŞÜK

Halkın en kolay erişebildiği protein kaynaklarının başında piliç eti ve yumurta geliyor. Sektörünse sorunları oldukça fazla... Yem hammadde fiyatlarının yüksek olması nedeniyle artan üretim maliyetle-

"VERGİ TÜKETİCİYE YANSIYOR"

VAHAP KÜÇÜK / LC WAIKIKI YKB



ÜRETİM

Üretim tarafında yeteri kadar kapasite bulamama sorunumuz var. Arz-talep dengesi bozulduğunda da fiyatlar artıyor, istediğimiz hızda hareket edemiyor ve isteğimiz kalitede ürünlere ulaşamıyoruz. Bu sorunu çözmek için iş birliği yaptığımız atölyelere makine ve finansman desteği sağlıyoruz. Atölye konusunda Anadolu'ya açılıyoruz.

VERGİ

Bunun yanı sıra 2016 sonu, 2017 başında gelen ek vergiyle özellikle Uzak Doğu'dan gelen ürünlerde ciddi fiyat artışları oldu. Örneğin Uzak Doğu'dan gelen bir ürün 50 TL'den 80 TL'ye çıktı. Vergiyle alakalı bu artış tüketiciye yansıyor. Ancak biz bazı ürünlerin fiyatını düşürüp bazı ürünlerin fiyatını artırarak bunu dengelemeye çalışıyoruz.

"ÜRETİM ARTIŞI ZORLADI"

CENGİZ EROLDU / TOFAŞ CEO'SU



KAPASİTE

Tofaş olarak 2016-2017'de çok hızlı bir şekilde üretimimizi artırdık. Bu üretim artışını gerçekleştirmek, üzerimizde çok büyük baskı yarattı. Günde bin 600 araba üretecek bir hıza, seviyeye çıkmak, zorlayıcı bir süreçti. Bu süreçte her seviyeden çalışanımızın başarıya ulaşma yolunda nasıl kenetlendiğini gördüm. Bunu yaşamak çok gurur vericiydi.

MALİYET

Sektörde ise iç piyasa olarak bakarsak ekonomik göstergelerin fazla hareket etmesi en büyük baskı nedeni. Belli bir zaman aralığını net bir şekilde görme olasılığınız olduğunda kendinizi daha iyi hazırlıyorsunuz. 2016-2017 döneminde bence sektör, kurdaki maliyet artışını yakalayamadı. Çok önemli seviyelerde de fiyat artışları oldu. Bu sadece otomotiv değil, tüm sektörler için geçerli.

ri, ihracat yapılan ülkelerin sınırlı olması, yetersiz teşvik bedelleri ve Türkiye'de tavukçuluk sektörü aleyhine yürütülen kampanyalar, en çok baskı oluşturan konular. Keskinoğlu Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Mehmet Keskinoğlu, bu sıralanan sorunları şöyle açıklıyor:

"Yem içeriğinin yüzde 90'ından fazlasını ithal ediyoruz ve sadece son 5 yılda yem hammadde fiyatları yüzde 40, tavuk fiyatları ise yüzde 30 seviyesinde yükseldi. Maliyet artışları satış fiyatına yansıtılamadı. En büyük üretici olan Ukrayna ve Brezilya'nın ton fiyatları bizden en az 100 dolar daha ucuz ama ton başına aldıkları teşvik bizimkinin 3 katı. Bu da bizim global pazardaki rekabete 1-0 geriden başlamamıza neden oluyor."

YAKIT FİYATLARINA ÖNLEM ALDIK

Sivil havacılık, sıkı kurallarla düzenlenen bir sektör. Regülasyon ve kuralların diğer sektörlere göre daha katı olması, ekonomik açıdan yakıt fiyatları, ülkeler arası ilişkiler ve uçuş izinleri, sektörün üzerinde en çok baskı yaratan konular.

Sektörün önemli oyuncularından Pegasus'un genel müdürü Mehmet T. Nane, bu sorunlara hangi stratejilerle çözüm bulduklarını şöyle anlatıyor:

"Kendi iç operasyonlarımızı tüm bu durumlara ve sonuçlarına göre şekillendiriyor, stratejiler geliştiriyoruz. Örneğin yakıt fiyatlarındaki değişimlerin ekonomik açıdan bir etki yaratacağı aşikar. Bununla ilgili olarak 3C dediğimiz cost (maliyet), cash (nakit) ve capasity (kapasite) alanlarına odaklanarak verimliliğe öncelik verdik. EFB/Elektronik Uçuş Çantası'yla kokpitte kağıt kullanımını bitirdik. Stratejik filo yönetiminde Airbus siparişlerimizi öne çekerek yakıt tasarrufu sağladık. Bu ve benzeri akılcı çözümlerle karşılaşılabilecek zorlukları ve kısıtlamaları en efektif şekilde yönetmeyi hedefliyoruz."

BASKIYLA NASIL BAŞ EDİYOR?

Faaliyet gösterdikleri seramik, turizm ve inşaat sektörlerini değerlendiren İbrahim Polat Holding CEO'su Baran Demir, seramikte baskı yaratan unsurları, döviz kurları, yurt içi ve yurt dışı fiyat rekabeti, artan enerji maliyetleri olarak sıralıyor. Bunları, hizmet kalitesine dayanarak fiyat kırmaya müsaade etmeme, ürün geliştirme, enerjilerini kendi tesislerinde üreterek aşmaya çalıştıklarını söylüyor.

Otellerde ise müşteri azlığı nedeniyle odaların nerdeyse yarı fiyatına satıldığını, bunun da kârlılıkları oldukça düşürdüğünü belirterek şunları söylüyor:

"Otellerde yerli müşteriler için limitli fiyat indirimi yapıyoruz. Yabancı müşterilerde de Doğulu turiste yöneliyoruz.

İnşaatlarda ise alternatif fazlalığı nedeniyle marka inşaatlarda fiyat artışına gidilemiyor. Maliyet artışları satış fiyatlarına yansıtılamıyor. İnşaatlarda da banka konut kredisi veya daha uzun vadeli satışlarla tüketiciye ulaşıyoruz." C

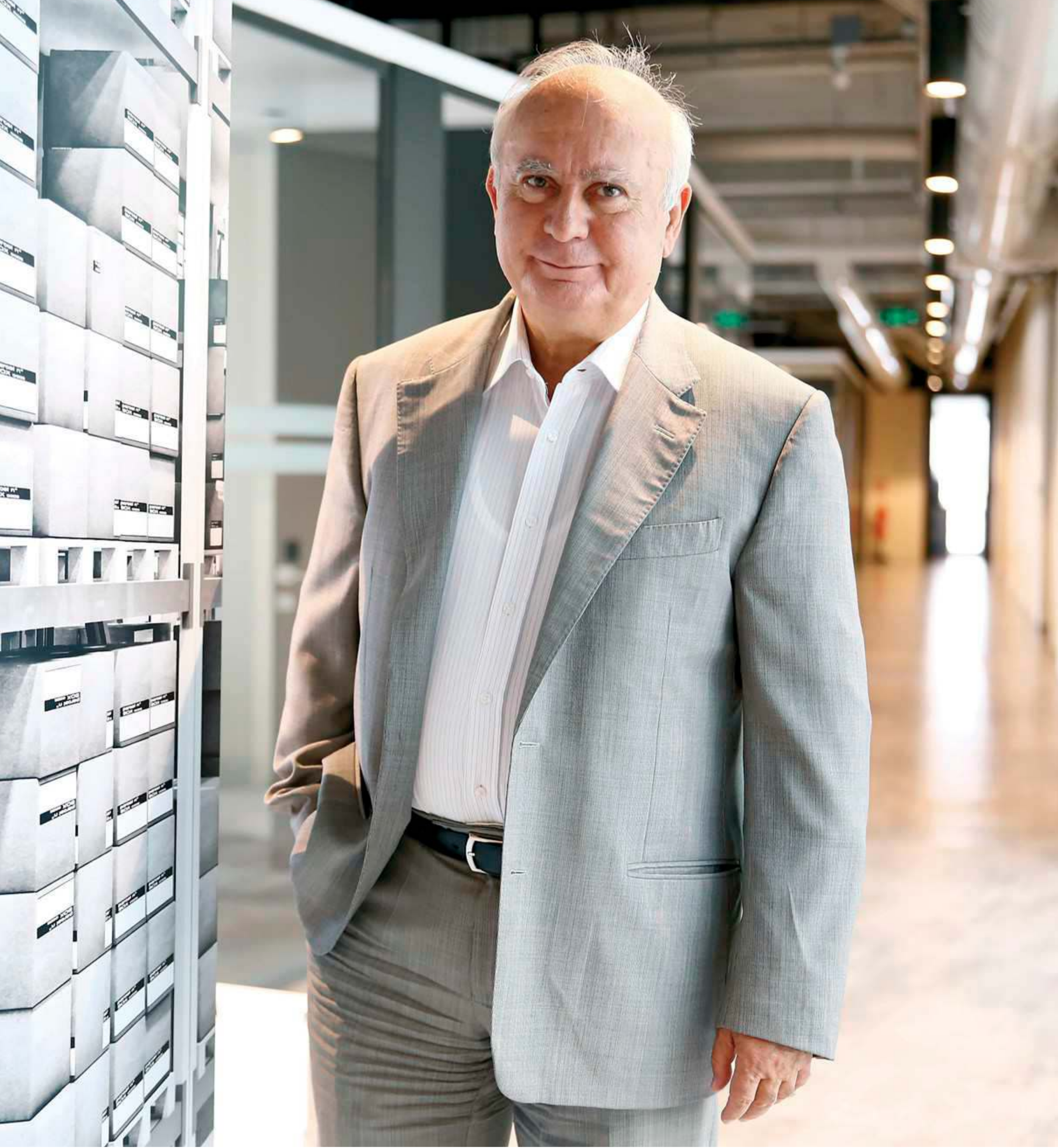


Cirosunun yüzde 35'i yurt dışı operasyonlardan gelen Netlog Lojistik Grubu, orta vadede bölgesel güç olmayı planlıyor. 2017'yi 3 milyar TL ciro ve yüzde 35'lik büyümeyle pazarın çok üzerinde bir performansla kapatan grup, bu yıl da yüzde 35 büyüyecek. "Lojistik işini hammaddeden imhaya dek tamamen entegre biçimde yapabilen dünyadaki 3-4 şirketten biriyiz" diyen Netlog Lojistik Grubu Yönetim Kurulu Başkanı ŞAHAP ÇAK ekliyor: "Hayalim ve hedefim e-ticareti kontrol eden bölgesel ve güçlü bir lojistik şirketi olmak."

"BÖLGESEL GÜÇ OLACAĞIZ"

YASEMİN ERDOĞAN • **yerdogan@capital.com.tr**
FOTOĞRAFLAR: **HÜSEYİN ÖNGEN**

NETLOG LOJİSTİK GRUBU, BU YILKİ CAPITAL500'ÜN hızlı yükselenleri arasında... Geçen yılın listesinde 120'nci sırada olan grup, bu yıl 34 basamak birden çıkarak 86'ncı sıraya yerleşti. 3 milyar TL'yi aşan ciro rakamıyla hem Türkiye'nin en büyük 100 şirketinden biri oldu, hem sektör birinciliğini tekrar yakaladı. Netlog Lojistik Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Şahap Çak'a göre, ekonomideki tüm



sıkıntılara rağmen bu başarıyı sağlamanın ve sürdürülebilir kılmanın tek bir sırrı var: Farklı olmak.

"Başarı ancak rakiplerden farklılaştığınızda gelir" diyen deneyimli iş insanı, en baştan beri bu ilkeden taviz vermediklerini söylüyor. "Hatta müşterinin görmediği ihtiyaçları bile tespit edip ona dönük açılım yapmak lazım. O zaman fark yaratırsınız ve daha yüksek fiyatlı olsanız da tercih edilen olursunuz" diyen Çak'ın orta vadeli hedefi, bölgesel bir lojistik şirketi olmak. Bu hedefe ulaşmak için izlenecek yol haritası da hazır. Geçen yıl temmuz ayında yüzde 23 azınlık hisseyi The Abraaj Group'a satarak hem

kurumsallaşma hem finansal anlamda önemli bir sıçrama yaptıklarını söyleyen Çak, emin adımlarla ilerlediklerini belirtiyor.

"Dünya devi Amazon, aslında yüksek teknolojiyi ilk kullanan global bir lojistik şirketidir. Benim hayalim ve hedefim de e-ticareti kontrol eden bölgesel ve güçlü bir lojistik şirketi olmak. Bu yolda ilerliyoruz. İyi de gidiyoruz" diye konuşuyor.

Toplam 5 bin 100 araçlık filosu, yurt içindeki 64 deposu, 6 bin 800 bordrolu çalışanıyla sektör liderliğini elinde tutan grubun yönetim kurulu başkanı Şahap Çak ile pazardaki son gelişmeleri, büyüme planlarını ve hedeflerini konuştuk:

● Netlog, bu yıl Capital500'de yine lojistik sektörü birincisi oldu. Bu sürdürülebilir başarının kaynağı nedir?

■ Rakiplerin yapamadığını yapabilmek... Zaten başka türlü öne çıkmanız mümkün olmaz. Herkes o kadar aynı şeyleri yapıyor ki sıradanlaştığınız anda emtia haline dönüşüyorsunuz. O zaman da müşteri birbirine benzeyenler arasında en ucuzunu

NETLOG'UN YENİ PROFİLİ

1. İşin sırrı her zaman farklı olanı yapabilmekte. Baştan beri bizim tılsımımız bu.
2. Geçen yılı 3 milyar TL ciroyla kapattık. Sektörün çok üzerinde bir büyüme sağladık.
3. Bugün yüzde 30 büyümeye ulaştık. 2018 sonunda yüzde 35 hedefini yakalarız.
4. Belçika, Almanya, İngiltere, Hollanda ve Kazakistan'da operasyonumuz var. İşlerin yüzde 35'i yurt dışında.
5. Yurt içi operasyonlarımızın yüzde 20'si döviz bazlı. Ciromuzun yüzde 55'i döviz geliri.
6. Türkiye'deki ciromuzun yüzde 60'ı gıdadan geliyor. Gıdayı hazır giyim ve ilaç izliyor.
7. Sektörün genel durumu maalesef kötü. Yıl sonu sektör büyümesi en fazla yüzde 5-7 olur.
8. Özellikle tahsilatta çok sıkıntı var. Ortalama 30 gün olan tahsilat süresi 60-75 günlere kadar çıktı.



"EN BÜYÜK SORUN EĞİTİM"

KALİFİYE İNSAN AZ

Türkiye'nin en büyük sorunu eğitimsizlik. Bu ülke olarak sorunumuz. Tabii ki bizim sektörde de durum farklı değil. Sektördeki en büyük sorun da eğitimsizlik. Pazarda çok ciddi bir kalifikasyon eksikliği var. Kalifiye insan yeterli değil. Lojistik okulları açıldı ama bunun sektörün ihtiyacını karşıladığını düşünmüyorum.

ÇOK EKSİK VAR

Örneğin berber açmak için mesleki sertifika ve diploma istenirken, şoförlük için gerekmiyor. İlkokul mezunu herhangi bir insan bu işi yapabiliyor. Tonlarca yükü, kilometrelerce taşıyor. İşin en temelindeki sorun bu. Hepsi üst üste gelince sektördeki yapı tabii ki sağlıklı olmuyor.

seçiyor. Yani sıradan olduğunuz takdirde fiyat rekabeti çıkmazına girersiniz. Oysa müşterinin ihtiyaçlarını tespit edip, iyi analiz edip ona göre farklılaşırsanız tercih edilirsiniz. Hatta müşterinin görmediği ihtiyaçları bile tespit edip ona dönük açılım yapmak lazım. O zaman da fark yaratırsınız ve daha yüksek fiyatlı olsanız da tercih edilen olursunuz. Kısaca işin sırrı her zaman farklı olanı yapabilmekte. Bizim tılsımımız en baştan beri bu.

● Bahsettiğiniz fark özellikle nerede öne çıkıyor?

■ Hizmetlerimizde ve sunduğumuz çözümlerde farklıyız. Önce şunu açayım: Lojistik tanımında Türkiye'de ciddi bir karmaşa var. Biz Netlog olarak bir ürünün "hammaddeden imhasına" kadar geçen tüm süreci yönetiyoruz. İmha meselesi çok önemli. Örneğin, gıda lojistiğinde imhanın payı yüzde 2-3 oranındadır. Tüm bu süreci kapsıyorsanız, kendinize lojistikçi diyebilirsiniz. Ama Türkiye'de sadece taşımacılık yapan da lojistikçiyim diyor. O nedenle artık kendimizi "tedarik zinciri yöneticisi" olarak konumluyoruz.

● Peki 2017 şirketiniz için nasıldı? Yurt içi ve yurt dışında hedeflere ulaşıldı mı?

■ 2017 yıl sonu itibarıyla döviz bazında yüzde 17, TL bazında ise yüzde 35 büyüdük. Bu ciddi bir büyüme rakamı. Geçen yılı 3 milyar TL ciroyla kapattık. Sektörün çok üzerinde bir büyüme sağladık. Zaten hep sektörün üzerinde büyüyoruz.

● Ağırlıklı olarak hizmet verdiğiniz sektörler hangileri?

■ Türkiye'deki ciromuzun yaklaşık yüzde 60'ı gıdadan geliyor. Gıda perakendesinde ne alırsanız alın mutlaka bir aşamasında Netlog dokunuyordur. Mesela Metro Group'un tüm nakliyesini biz yapıyoruz. Şok'un birçok deposunu biz işletiriz ve nakliyesini biz yaparız. Migros'tan aldığınız tüm sebze ve meyveler mutlaka bizden geçmiştir. Gıdadan sonraysa hazır giyim, ilaç ve az miktarda otomotiv var. Örneğin H&M'in bütün işlerini biz taşırız.

● Yurt dışında da operasyonlarınız var. Cironun ne kadarı yurt dışından?

■ Operasyonlarımızın yüzde 35'i fiilen yurt dışıdır. Belçika, Almanya, Hollanda, İngiltere, Kazakistan gibi farklı ülkelerde operasyonlarımız var. Öte yandan yurt içi operasyonlarımızın da yaklaşık yüzde 20'si döviz bazlıdır. Dolayısıyla ciromuzun yüzde 55'i net olarak döviz geliridir.

● O zaman birçok şirketi zora sokan kur riskinden etkilenmiyorsunuz…

■ Evet. Ekonomik dalgalanmalar ve riskler açısından bu şekilde bir portföy oluşturmak bizim için çok ciddi bir emniyet mekanizması. Kur riskine karşı kendimizi bu şekilde korumuş oluyoruz.

● Peki 2018 yılı Netlog için nasıl geçiyor? Yıl sonu ciro ve büyüme hedefiniz ne?

■ Bu yıla dair yaptığımız bütçe, yine TL bazında yüzde 35 büyüme üzerineydi. Bugün itibarıyla yüzde 30'a ulaştığımızı görüyoruz. Yıl sonunda yüzde 35 hedefini yakalayacağımızı ümit ediyorum. Bizi bu yıl iş anlamında sıkıntıya sokan çok sorun olmadı. Başka sıkıntılar oldu.

● Ne tür sıkıntılar bunlar?

■ Şöyle bir gerçek var: Eğer bu odadaki 50 kişi mutsuzsa, siz tek başınıza mutlu olamazsınız. Ülkenin gerçeği bu. Şu anda ülkedeki ekonomik sıkıntılar bir şekilde bizi de etkiliyor. Mesela tahsilat anlamında ciddi olarak sıkıntı yaşıyoruz. Türkiye'nin büyük grupları yapılandırmaya gidiyor. Bu durum tabii ki piyasayı olumsuz etkiliyor. Biz de tahsilat anlamında sorun yaşıyoruz. Epey gecikme var.

● Tahsilatlar ne kadar gecikiyor?

■ Normal dönemlerde ortalama 30 gün olan tahsilat süremiz 60-75 günlere çıkmaya başladı.

● En çok hangi sektörlerde tahsilat sıkıntısı var?

■ Açıkçası hepsinde sorun var. Her sektörden, her ölçekten 9 binin üzerinde müşterimiz var. Ne sektör ne ölçek fark ediyor. Hemen hepsinde tahsilat süresi ikiye katlandı.

● Sektör genelinde durum nasıl? 2018 lojistik pazarı açısından nasıl geçiyor?

■ Sektörün durumu genel olarak kötü maalesef.

● Geçmişte lojistik pazarının yıllık yüzde 20'leri bulan büyüme ritmi vardı. Şu anda nasıl?

■ Lojistik pazarının büyümesi gayri safi milli hasılayla doğrudan ilgili. Belli bir payı var. Piyasadaki işler artarsa lojistik pazarı da büyür. Eğer regülasyonlarda dramatik değişiklikler yapılmazsa… Şimdilik öyle bir durum yok. Dolayısıyla, ülke ne kadar büyüyorsa lojistik pazarı da kendi payı nispetinde büyüyor. Kabaca bir hesapla Türkiye gibi pahada hafif yükte ağır hizmet üreten ülkelerde lojistik pazarının toplam cirosu, GSMH'nin yüzde 10'u civarında olur.

● Peki sektör bu yıl yüzde kaç büyür?

■ Bu yıl pazar genelinde en fazla yüzde 5-7 arasında büyüme gerçekleşir diye düşünüyorum.

● Sektörde satın almalar da var. Size de Abraaj'ın yatırımı oldu. Bu süreç nasıldı?

■ Deneyimlerimiz belli bir noktaya geldikten sonra, bunun yabancı bir ortakla daha da pekişmesi ve güçlenmesi noktasında arzumuz vardı. O minvalde ilerledik. Birkaç yıl önce kurumsallaşma amacıyla böyle bir ortaklık için süreçleri başlattık. Tabii süreç boyunca farklı teklifler geldi. Tekliflerin ikisi lojistik sektöründen yabancı firmalardı. İkisi ise fondu. Stratejimiz anlamında istediğimiz şartları diğer tekliflerde değil Abraaj'da bulduğumuz için onlarla yola devam kararı aldık. Bir yıl önce, 2017 Temmuz'da, küresel yatırım şirketi The Abraaj Group yüzde 23'lük azınlık hissemizi alarak yatırımcımız oldu.

● Ortaklık nasıl gidiyor?

■ Her şey yolunda… Tabii anlaşmamız gereği her iki tarafın da yapması gereken yükümlülükler var. Biliyorsunuz fon şirketlerinin belli hedefleri vardır. Girdikten birkaç yıl sonra çıkış yaparlar. Bu süreçte şirketin kârlılığı, devamlılığı önemli oluyor. Kurumsallaşma ve yüzünün değişmesi de önem kazanıyor. O noktada anlaşmamız kapsamında önümüzdeki günlerde CEO ve CFO ataması yapacağız.

● Netlog'un orta ve uzun vadede yeni sektörlere girme planı var mı?

■ Çok yakın zamanda açıklayacağımız yeni bir yatırımımız var. Aslında bu, dağıtım noktasındaki maliyetlerimizi düşürme ihtiyacından doğdu. Bugün sadece Türkiye'de değil, tüm dünyada e-ticaret sektörünün başını en çok ağrıtan konu teslimat süreci. Bizim de buna dönük ciddi bir yatırımımız olacak. Ama daha fazla bilgi veremem. 3-4 ay sonra duyurusunu yapacağız.



● Peki 5 yıl sonra Netlog'u nerede görmek istiyorsunuz? Hedefiniz, hayaliniz ne?

■ Biliyorsunuz, dünya devi Amazon, aslında yüksek teknolojiyi ilk kullanan global bir lojistik şirketidir. Benim hayalim ve hedefim de e-ticareti kontrol eden bölgesel ve güçlü bir lojistik şirketi olmak. Bu yolda ilerliyoruz. İyi de gidiyoruz. Bu işi hammaddeden imhaya kadar tamamen entegre biçimde yapabilen dünyadaki 3-4 şirketten biriyiz. C

"KURUMSALLIK DNA'MIZDA VAR"

ABRAAJ İLE NE DEĞİŞTİ?

Aslında hayatımızda çok bir şey değişmedi. Biz Abraaj'dan önce de kurumsallaşma yoluna girmiştik. Şirket kültürümüzde, DNA'mızda bu var. Hiçbir mecburiyetimiz olmamasına rağmen yönetim kurulumuzda son 5 yıldır bağımsız üyelerimiz bulunuyor. Üstelik bizimle eşit düzeyde imza yetkisine sahipler. Abraaj'dan önce yönetim kurulumuzda 5 kişi vardı. 1'i çıktı onun yerine Abraaj yetkilisi geldi.

BAKIŞIMIZ NET

Kurumsallaşma konusundaki bakış açımız net. Hem fikren hem operasyonel olarak bize katkı sağlayacak donanımlı arkadaşlarla birlikte olmaya özen gösteriyoruz. Yakın zamanda Abraaj ile anlaşmamız kapsamında şirkete CEO ve CFO ataması da yapacağız. Bağımsız üyemiz olan iki arkadaşımız da son derece donanımlı, yönetim becerileri ve deneyimleri son derece yüksek profesyoneller.

GÜÇLÜ İSİMLERLEYİZ

İki bağımsız üyemizden biri, Erdal Kesrelioğlu. Erdal Bey uzun yıllar Unilever'de ve Koç Holding şirketlerinde üst düzey yöneticilik yapmış çok değerli bir isim. 2009'da aramıza katıldı. Diğer arkadaşımız ise Hakkı Hasan Yılmaz. O da Unilever Türkiye CEO'luğu yapmış deneyimli bir isim. Çok yakın zamana kadar Migros'un yönetim kurulu üyesiydi. 2015'te bize katıldı.









KHG a member of Kilit Hospitality Group

















ASLI SÖZBİLİR

asozbilir@capital.com.tr

SİPARİŞ ÜZERİNE DEĞİŞTİRİLMİŞ GEN

SAĞLIK



GEN DEĞİŞTİRME TEKNOLOJİSİ

İngilizce kısaltmasıyla CRISPR diye anılan gen değiştirme teknolojisi hem ucuz hem de kanser gibi ciddi hastalıkları tedavi etme potansiyeli olan bir teknoloji. Ancak çoğu küçük araştırma merkezi gen değiştirebilecek kapasiteye sahip değil. Yeni bir start up olan Synthego bu merkezlere önceden değiştirilmiş genleri sağlayarak araştırmacıların sadece tedavi geliştirmeye odaklanmasını sağlıyor.

İSTENMEYENİ KESEBİLİYOR

Bir çeşit moleküler makas olarak işlev gören CRISPR gendeki istenmeyen bölümleri kesme imkanı sağlıyor. Böylece sadece kanseri değil çeşitli genetik bozuklukları veya sıtma gibi bulaşıcı hastalıkları tedavi etme fırsatı sunuyor. Eski SpaceX mühendislerinin kurduğu Synthego, araştırmacılara web sitesi üzerinden değiştirilmiş gen sipariş etme imkanı vererek bu teknolojinin daha da yaygınlaşmasını sağlıyor.

Synthego kurucusu Paul Dabrowski, verdikleri hizmeti şöyle özetliyor: "Artık CRISPR teknolojisini öğrenmenize gerek yok. Web sitemizden bir tuşa basıyorsunuz ve araştırmanız için ihtiyaç duyduğunuz değiştirilmiş gen kapınıza geliyor. Amacımız araştırmacıların CRISPR'e kafa yormak yerine üzerinde çalıştıkları araştırmaya ve sonuçlarına odaklanmalarını sağlamak."

ÖZEL ARAŞTIRMA SETLERİ

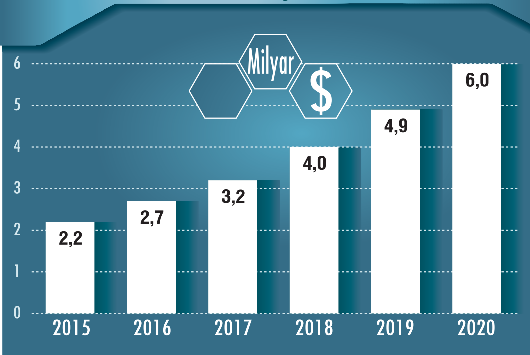
Synthego gen değiştirmeyi kendisi yapmak isteyen araştırmacılara da bu işi kolaylaştıran setler sağlıyor. Araştırmacı değiştirmek istediği geni seçtikten sonra Synthego'nun sunduğu yazılımı ve donanımı kullanarak süreci tamamlıyor. Dabrowski, Synthego'nun sağladığı teknoloji sayesinde sadece çok kapsamlı araştırma merkezlerinin değil iş gücü ve finansmanın kısıtlı olduğu küçük laboratuvarların da tedavi geliştirme üzerine çalışabileceğini anlatıyor.

EĞİTİM

ROBOTTAN PROGRAMLAMA DERSİ

EN İYİ AVRUPALI START UP

Polonyalı start up Photon Entertainment, çocuklara bilgisayar programlamayı öğreten aynı adlı robotuyla Avrupa'nın en iyi start up'ı seçildi. "Central and Eastern Europe by the European Business Angels Network" (EBAN) tarafından geçtiğimiz ay ödüle layık görülen "sezgisel oyuncak" Photon, Bialystok Üniversitesi'nden 4 öğrenci ve 1 öğretim görevlisi tarafından geliştirildi.



5-12 yaş arası çocuklara mantıksal düşünce yöntemiyle kodlama öğretmeyi hedefleyen Photon, görmesini, duymasını ve dokunmasını sağlayan sensörlerle donatılmış.

ÇOCUK – ROBOT ETKİLEŞİMİ

Bir uygulama yardımıyla adım adım programcılık öğrenen çocuklar öğrendiklerini Photon'a öğreterek robotun kapasitesini adım adım geliştirebiliyor. Robotun asıl başarısı da bu "birlikte öğrenme" sisteminden geliyor.

Şirket kurucularından Marcin Joka, "Robotu kutusundan çıkardığınız anda aslında hiçbir yeteneğe sahip değil. Çocuklar aplikasyon ve sensörlerin de yardımıyla ona sıfırdan nasıl hareket edeceğini ve çevreyle nasıl etkileşime geçeceğini öğretiyor. Böylelikle çocuklar en verimli öğrenme yöntemi olan deneyimleme yoluyla programlamanın ilk adımlarını öğreniyor" diye konuşuyor.

Polonya'da fiyatı 213 dolar olan Photon, 2017 Kasım'ında Apple mağazalarında satılmaya başlandı ve şimdiden 5 bin adet satıldı.

İŞ DÜNYASI

TEKNOLOJİDE 3 YATIRIM ÖNCELİĞİ

İngiltere merkezli Experian danışmanlık şirketinin son araştırmasına göre 5 şirketten 4'ü büyüme ve inovasyon için gelişmiş analitik teknolojilere yatırım yapmayı seçiyor. Araştırmaya göre şirketlerin 3 ana yatırım önceliği var.

1- Veri ve analitik: 10 şirketten 4'ü karar alırken hala içgüdülere ve öznel görüşlere dayandığını belirtiyor. Şirketlerin sadece üçte birinden azı ellerindeki veriden analitik araçlar kullanarak bilgi üretebildiğini söylüyor. Şirketlerin yüzde 71'i bu eksiklikle analitik teknolojileri bir öncelik haline getirerek, yüzde 78'i de analitik teknolojiler için bütçelerini artırarak başa çıkmaya çalışıyor.

2- Müşteri bilgisi ve tecrübesi: Birçok şirket müşterilerini birbirinden ayırmakta zorlanıyor ve ihtiyaçlara, isteklere aldırmaksızın hepsine aynı müşteri deneyimini sunuyor. Şirketlerin yüzde 77'si daha iyi müşteri bilgisini stratejik bir öncelik olarak görse de sadece yüzde 23'ünün pazarlaması kişiselleştirilmiş durumda.



Şirketlerin yüzde 65'i müşterilerini daha iyi tanımalarının gerektiğinin farkında ancak sadece yüzde 19'u müşterilerine sundukları tecrübeyi en iyi hale getirmek için gereken veriyi işleyebildiğini söylüyor.

3- Sahtekarlık ve risk yönetimi: Şirketlerin yarıdan fazlası (yüzde 57) veri hırsızlığı yoluyla dolandırıcılığı başarılı olmalarının önündeki en büyük engel olarak belirlerken yüzde 39'u da bu gibi sanal tehditler yüzünden harcamalarının arttığını söylüyor. Şirketlerin yüzde 71'i kuşkuyu önceliklendiren güvenlik sistemlerini kullandığı için gereğinden daha fazla sayıda siparişi engelliyor.

YAPAY ZEKA TEHDİT DEĞİL, KOLAYLAŞTIRICI

İSTİHDAM

Yapay zeka çalışmalarıyla yakın zamanda bazı mesleklerin tarihe karışacağı iddiası son dönemin gözde konularından. MIT Sloan İşletme Fakültesi Profesörü ve MIT Dijital Ekonomi İnisiyatifi Direktörü Erik Brynjolfsson'un son araştırması ise bunu söylemek için çok erken olduğunu gösteriyor. Brynjolfsson'un yaptığı araştırmaya göre yapay zeka ve makineler ileride beklenenin aksine bazı meslekleri tamamen ortadan kaldırmayacak ancak o meslekler kapsamında yapılan işlerin bazı bölümleri tamamen otomatik hale gelecek.

Şu anda kullanılan yapay zeka teknolojileri resim ve konuşma tanıma, sanal çeviri ve tahmin analizi gibi spesifik alanlarda etkin. Brynjolfsson ABD çalışma istatistiklerini kullanarak 900 meslekte yapay zekanın ne gibi bir etkisi olabileceğini incelemiş, tezini de buna dayandırıyor. Örneğin Brynjolfsson, çoğu kişi tarafından yakında tamamen otomatik hale geleceği düşünülen radyologluk mesleğinin bile yapay zeka tarafından ikame edilemeyecek bazı alt görevler içerdiğini düşünüyor. Buna göre radyologluk bünyesinde 26 ayrı iş barındırıyor. Bunlar arasında tıbbi görüntülerin analiz edilmesine ilişkin işler yapay zeka tarafından başarılabilirken, kişiler arası yeteneğe bağlı işler ikame edilemiyor. Mesela görüntü analizine bağlı olarak hastaya sağlık bakımına ilişkin bilgi vermek robotların tam yapamadığı işlerden. Ya da otel resepsiyonları derin öğrenmeyle çoğunlukla yapay zeka tarafından ikame edilebilirken, derin öğrenmeye çok da açık olmayan masaj terapistliği robotların tehdidinden uzak gözüküyor. Brynjolfsson araştırmasını "Hemen her meslekte yapay zekanın etkileyeceği veya etkilemeyeceği işler var. Bununla beraber bazı meslekler otomatik hale gelmeye daha yatkınken bazıları ise değil" şeklinde özetliyor.



Meslek	%
Resepsiyonistler ve danışma görevlileri	96
Hukuk stajyerleri ve asistanları	94
Perakende satış elemanları	92
Taksi şoförleri	89
Güvenlik görevlileri	84
Aşçılar	81
Barmenler	77
Kişisel finans danışmanları	58

Kaynak: Oxford Üniversitesi Veri Tabanı

CEO'LARIN GÖZDE ROTASI

Yatırım fırsatları, iş birlikleri, yeni pazar arayışları derken iş dünyasının ömrünün yarısı yollarda geçiyor. Örneğin Koton'un eş başkanı Gülden Yılmaz, koleksiyonlarına yeni heyecanlar katmak için Kore'den ilham alıyor. Anadolu Grubu'nun otomotiv grubu başkanı Bora Koçak'ın seyahatleri, elektrikli araçlarla ilgili fırsatlar nedeniyle Çin'e yoğunlaşıyor. TAV Havalimanları Holding İcra Kurulu Başkanı Sani Şener ise "Yatırım için Doğu'ya, para için Batı'ya gidiyoruz" diyor.

NİL DUMANSIZOĞLU • **ndumansizoglu@capital.com.tr**

ARAŞTIRMA

İş dünyasının takvimi çok yoğun… Yeni yatırım fırsatlarını takip etmek, iş birlikleri için görüşmeler yapmak, fabrikaları yerinde incelemek, mağaza açmak gibi pek çok farklı nedenle sürekli seyahat ediyorlar. Tosyalı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Fuat Tosyalı'nın dediği gibi artık iş seyahatleri tek bir amaçla olmuyor. Her amaç için başka bir lokasyona gidiyorlar.

RADARDA HANGİ ÜLKELER VAR?

	İsim	Ülke	Hedef
	**AHMET BAYRAKTAR** *Bayraktar*	Güney Amerika	Meksika'da yeni yatırım arayışları
	**AHMET DÖRDÜNCÜ** *Akkök*	Avrupa ülkeleri	İhracat için yeni iş fırsatları
	**ALİ MURAT KIZILTAŞ** *İnci Deri*	Mısır, Katar, Romanya	Yeni mağaza yatırımları
	**AYHAN YAVRUCU** *Alarko*	Kazakistan, Rusya	PPP modelinde var olan yatırımlar ve yeni fırsatlar
	**BORA KOÇAK** *Anadolu Otomotiv*	Çin	Elektrikli araç teknolojisini takip etmek
	**DAVUT DOĞAN** *Doğanlar Yatırım*	Güney Afrika	İnşaat ve mobilya fabrikası yatırımları
	**ERDEN TİMUR** *Nef*	Londra, İspanya	Nef Global'in faaliyetleri ve sponsorluk
	**FUAT TOSYALI** *Tosyalı*	Çin, Afrika, Amerika	Hammadde alımı, yeni yatırımlar, teknolojiyi izlemek
	**GÜLDEN YILMAZ** *Koton*	Kore	Değişik moda kültürlerinden ilham almak
	**HAYRETTİN ÇAYCI** *Sarkuysan*	Amerika	Üretim kapasitesini artırmak
	**NİHAT ÖZDEMİR** *Limak*	Afrika, Kuveyt, Kosova	İnşaat ve taahhüt işleri, havalimanı yatırımları
	**ÖMER KIZIL** *Uludağ İçecek*	Almanya	Büyüme fırsatlarını takip, yeni kampanyalar
	**ÖMER YÜNGÜL** *Zorlu*	Çin	Elektirikli pil yatırımıyla ilgili fırsatlar
	**SANİ ŞENER** *TAV*	Orta Doğu, Afrika	İnşaat ve havalimanı işletmeleri yatırımları için

Not: İsimler alfabetik olarak sıralanmıştır.

Örneğin Limak Holding Yönetim Kurulu Başkanı Nihat Özdemir, son zamanlarda en çok Kuveyt, Kosova ve Afrika'da Senegal, Fildişi ve Mozambik'e gidiyor. "Kuveyt'te yaklaşık 4,5 milyar dolar değerinde bir havalimanı terminali inşaatı yapıyoruz. Kosova'da yine havalimanı işletiyoruz ve ülkenin elektrik dağıtımını yapıyoruz. Senegal'de yeni bir havalimanı devreye aldık. Fildişi ve Mozambik'te ise çimento fabrikası yatırımlarımız var" diye konuşuyor.

Doğanlar Yatırım Holding Yönetim Kurulu Başkanı Davut Doğan'ın da Doğyap'ın Senegal'deki fabrika yatırımı dolayısıyla Afrika seyahatleri yoğunlaşmış durumda. Alarko Holding CEO'su Ayhan Yavrucu, PPP modeliyle iş yaptıkları Kazakistan'a seyahatlerinin eskisine göre üç kat arttığını söylerken Sarkuysan Yönetim Kurulu Başkanı Hayrettin Çaycı ise en çok Amerika'ya gidiyor.

Akkök Holding CEO'su Ahmet Dördüncü, ihracata yönelik yeni iş fırsatları bulmak için Avrupa'yı, Zorlu Holding CEO'su Ömer Yüngül, elektrikli pil yatırımıyla ilgili fırsatlar için sık sık Çin'i ziyaret ediyor. İş dünyasının önde gelen isimlerinin radarındaki bu ülkeler ise yeni dönemde yatırım cazibesi artan bölgelerin özeti gibi…


GÜLDEN YILMAZ


ALİ MURAT KIZILTAŞ

EN SON NEREYE GİTTİLER?



YATIRIM ARAYIŞI

Çok çeşitli yatırımlar için farklı farklı lokasyonlara seyahat eden Nef Yönetim Kurulu Başkanı Erden Timur, Amerika'da Miami, New York ve Chicago'ya "birlikte yaşam" trendine ilişkin yatırımları için gidiyor. Ancak yeni kurdukları Nef Global için son dönemde en sık Londra'ya ve İspanya'ya gittiğini söylüyor. İspanya seyahatlerinin bir diğer nedeni de Barcelona'ya sponsor olmaları.

İŞ BİRLİĞİ ROTASI

Anadolu Grubu'nun otomotiv grubu başkanı Bora Koçak'ın seyahatleri ise Çin'e yoğunlaşıyor. "Çin'in son dönemde elektrikli otomobildeki hacmi bütün dünya toplamının 3 katı. 2017'de 1,5 milyon elektrikli araç satıldı. Yaklaşık 20'nin üzerinde batarya üreticisi var ve her otomobil üreticisinin elektrikli araç alternatifleri, platformları mevcut. Bunlarla ilgili iş birliği ve alternatif fırsatları görüşmek üzere son dönemde Çin bölgesine seyahat ettim" diyor.



GÖRÜŞMELER YAPIYOR

"Hayatımız yurt dışında geçiyor" diyen Uludağ İçecek Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Ömer Kızıl, en çok Almanya'ya gidiyor. Bunun nedenini ise şöyle açıklıyor: "Almanya'ya daha fazla büyümek için görüşmeler yapmaya gidiyorum. Örneğin şu anda marketlerle bazı promosyonlar yapmak üzere anlaşmalar yapıyoruz."



MÜŞTERİ ZİYARETİ

Sarkuysan Yönetim Kurulu Başkanı Hayrettin Çaycı da şöyle konuşuyor: "Sarkuysan'ı dünya markası yapmak için büyük bir gayret içindeyiz. Bu nedenle sık sık Amerika'daki müşterilerimizi ziyaret ediyoruz. ABD'nin diğer ülkelere karşı ithalatında engel yaratması üretimimizi ABD'de yapmamızı zorunlu hale getirdi. ABD'de üretim kapasitemizi artırmak istiyoruz. Buradaki ileri teknoloji, üretim çeşitliliğimizi ve ürünlerin kalitesini de geliştiriyor."



"DOĞU'DAN GELEN BİR GÜÇ VAR"

Perakende sektörünün temsilcileri, "modanın kalbi" olarak nitelendirilen Londra, Paris, Milano ve New York'u yılda iki kez ziyaret ediyor. Bu lokasyonlar, sektördeki gelişmeleri ve değişimleri gözlemlemek için her temsilcinin rutin olarak seyahat ettiği yerler. Ancak bunun dışında koleksiyonlarına yeni heyecanlar katmak için yöneticiler çok farklı ülkelere gidiyor. Örneğin Koton Yönetim Kurulu Üyesi ve Eş Başkanı Gülden Yılmaz'ı en çok heyecanlandıran yerlerin başında Kore geliyor. Yılmaz, şöyle konuşuyor:

"Kore, hazır giyim sektörünün çok geliştiği, değişik bir pazar. Bambaşka perspektifler kazandırıyor. Doğu'dan gelen başka bir güç var. Aslında moda anlamında da Batı'dan ilerdeler. Yeniliğe ve inovasyona çok açık bir kültürleri var. Değişik perakende konseptlerini görmek, gezmek, onları anlamak büyük tecrübeler kazandırıyor. Bunlar gelişmiş pazarlarda belli ve yeni bir şey görmüyoruz. Bu tarz pazarlar ilham veriyor."

İnci Deri Yönetim Kurulu Başkanı Ali Murat Kızıltaş, dört büyük moda şehrinin dışında yeni mağaza yatırımları için yönünü Doğu'ya çeviren yöneticilerden. Son zamanlarda yeni mağaza yatırımları için Kahire ve Abu Dabi'ye seyahat ettiğini söyleyen yönetici, "Yakın zamanda buralarda mağaza açılışlarımız gerçekleşecek. Onun dışında hedef pazarlarımız Kuzey Afrika, Orta Doğu, İran gibi lokasyonlar… Öncelikle yakın coğrafyada organizasyon yapısını kurmak, sonrasında da diğer ülkelere geçmek istiyoruz. Avrupa'da ise Romanya'da 3-4 ay önce bir mağaza açtık. Mağaza ziyareti için Bükreş'e gidiyoruz. Bu pazarda da potansiyel görüyoruz ve 1-2 şehre daha açılmak istiyoruz" diyor.

"AFRİKA'DA BÜYÜMEYE DEVAM"

Afrika, Türkiye'deki şirketlerin cazibe merkezlerinden biri. Burada ciddi bir fırsat olduğunu vurgulayan Doğanlar Holding Yönetim Kurulu Başkanı Davut Doğan'ın son dönemde yatırımları doğrultusunda en sık ziyaret ettiği yerlerin başında Afrika geliyor. Grubun Afrika bölgesindeki en önemli yatırımlarından biri, inşaat alanında faaliyet gösteren şirketi Doğyap'ın Senegal'deki fabrika yatırımı. İnşaat grubundan 2 yıl içinde 1 milyar TL satış geliri beklediklerini söyleyen Doğan, Afrika'daki yatırımlarını ve fırsatları şöyle anlatıyor:

"Bizim öncelikli hedef pazarımız Avrupa. Bunun dışında özellikle Afrika pazarlarını hedef aldık. Senegal başta olmak üzere Afrika ülkelerinde pazarda ciddi boşluklar var ve dolayısıyla fırsatlar görüyoruz. Senegal'de Doğanlar Holding olarak bir inşaat yatırımı yapıyoruz. Yine burada bir mobilya fabrikasının temelini attık. 2019'un ilk çeyreğine kadar bitirmeyi planlıyoruz. Bunun dışında Kenya'da, Zambiya'da mağazalar açıyoruz. Yine Cezayir'de büyümeye devam ediyoruz.

Afrika'da Ecowas adı verilen bölgede ciddi bir nüfus var ve burada bazı ülkeler ciddi büyüme elde ediyor. Kuzey Afrika'da zaten yatırımlarımız vardı, şimdi Ecowas bölgesini hedef aldık. Bu bölgenin en büyük sorunu, gelir dağılımının çok adaletsiz olması. Orta ve uzun vadeli düşündüğümüzde bu gelir dağılımının iyileşeceğini ve bu ülkelerin büyüyeceğini düşünüyoruz. Biz, Afrika bölgesinde büyümeye devam edeceğiz."

"PARA İÇİN BATI'YA, İŞ İÇİN DOĞU'YA GİDİYORUZ"



SANİ ŞENER
TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG İCRA KURULU BAŞKANI

BÜYÜME FIRSATI

Net kârımızın yüzde 50'sini ortaklarımıza dağıtıyoruz. Kalan yüzde 50'yi de büyümeye ayırıyoruz. Bu büyüme fırsatını nerede yakalarsak orada var olmak istiyoruz. Şu anda en sık yatırım amaçlı seyahat ettiğim yerlerin başında Orta Doğu geliyor. Para almak için ise Londra'ya, Frankfurt'a gidiyoruz.

ODAK PAZARLAR

Orta Doğu'da Suudi Arabistan, Birleşik Arap Emirlikleri ve Katar'a odaklandık. Petrol fiyatları yükselince bu bölgelerde yatırım fırsatları tekrar arttı. Biz de bu yatırımlardan pay almak istiyoruz. Orta Doğu'ya inşaat yatırımları, Afrika ve Asya'ya ise havalimanı işletmeleri için seyahat ediyorum.

"KAZAKİSTAN SEYAHATLERİM ARTTI"

Alarko Holding'in yatırım odağında ise Rusya ve Kazakistan var. En son holding iştiraklerinden Alsim Alarko liderliğindeki konsorsiyum, Kazakistan'daki 1,67 milyar dolarlık çevre yolu ihalesi sözleşmesi imzaladı. Dolayısıyla Alarko Holding'in CEO'su Ayhan Yavrucu'nun da zamanının büyük çoğunluğu Türkiye-Kazakistan arasında yolculuklarda geçiyor.

"Eskiden 1 gidiyorsam şimdi 3 gidiyorum" diyerek seyahat sıklığını ifade eden Yavrucu, "Kara yolları, demiryolları, metro, hastane gibi projeleri bulduğumuzda ve bu projeleri PPP olarak organize ettiklerinde ilgileniyoruz" diyor ve şöyle konuşuyor:

"Kazakistan ve Rusya'ya çok sık gidiyoruz. Biz müteahhitlik tarzımızda bir değişiklik yaptık. Eskiden muhtelif ihalelere giriyorken şimdi müteahhitliği yatırımla birleştirdik. İşe teklif veriyoruz, işi alıyoruz ve finansmanı yatırımcı olarak biz sağlıyoruz. İşi yine biz yapıyoruz ama bunu belli bir süre işlettikten sonra idareye teslim


NİHAT ÖZDEMİR


AHMET BAYRAKTAR

ediyoruz. Bu, müteahhitlikten daha çok zaman alıyor. Dolayısıyla eskiden bir kez gidiyorsak şimdi üç kez gidiyoruz. En son Kazakistan'da Almati'nin çevre yolu projesini aldık. Şimdi şantiyeyi kuruyoruz, sonra yolları yapacağız, sonra da 16 yıl işletip teslim edeceğiz. Rusya'da da böyle projelerimiz var."

"KOSOVA'DA POTANSİYEL GÖRÜYORUM"

Limak Holding Yönetim Kurulu Başkanı Nihat Özdemir, yerinde durmayan yöneticilerden. Son zamanlarda en çok Kuveyt, Kosova ve Afrika'da Senegal, Fildişi ve Mozambik'e seyahat ettiğini söylüyor. Bu ülkelere gitme nedenini yatırımlar ve taahhüt işleri olarak açıklayan Özdemir, şunları söylüyor:

"Kuveyt'te yaklaşık 4,5 milyar dolar değerinde bir havalimanı terminali inşaatı yapıyoruz. Sürekli olarak buradaki ilerlemeleri takip ediyorum. Kosova'da yine havalimanı işletiyoruz ve ülkenin elektrik dağıtımını yapıyoruz. Senegal'de yeni bir havalimanını devreye aldık. Fildişi ve Mozambik'te ise çimento fabrikası yatırımlarımız var. Bu yatırımların tamamlanması planlarımız arasında."

Bu ülkeler arasında Özdemir'i en çok etkileyenler ise Kuveyt ve Kosova. Bunun nedenlerini ise şöyle açıklıyor:

"Kosova'da evimizde gibi hissediyoruz, orada önemli bir potansiyel var. Avrupa'nın en genç ülkelerinden. Nüfusu çok genç, dinamik ve iyi eğitimli. Kuveyt'te önemli altyapı projeleri bir fırsat. Afrika'da çok önemli altyapı projeleri bulunuyor. Ancak Afrika'da yatırım yapılacak ülkelerin iyi seçilmesi ve finansal modellerinin iyi kurgulanması lazım.

Kuveyt'te de bize karşı çok büyük bir ilgi ve alaka var. Finansal olarak çok güçlü bir ülke ve önemli bir yatırım hamlesi içindeler. Önemli iş fırsatları var. İyi şirketlerle de iyi ilişkiler kurmak istiyorlar. İlk kez bir inşaat şirketine Kuveyt'te yerel şirket kurma izni verdiler; bizim şirketimize."

"MEKSİKA'YA YATIRIM YAPACAĞIZ"

Otomotiv sektöründe ise başlıca ihracat pazarı olan Avrupa, sektör temsilcilerinin en çok seyahat ettiği rota. Bunun dışında hammadde alımı, yatırım ve iş birlikleriyle ilgili gidilen yerlerin başında ise Çin geliyor. Otomotivciler için son dönemin yükselen pazarı ise Güney Amerika. Örneğin Bayraktarlar Holding Yönetim Kurulu Başkan Vekili Ahmet Bayraktar, "İş seyahatlerim genellikle fabrikalarımızın, iş yerlerimizin olduğu yerlere oluyor. Seyahat nedenlerim ise yatırım kararlarının alınması, fabrikaları denetlemek ve oradaki yöneticilere yardımcı olmak" diyerek şunları söylüyor:

"Bizim işlerimiz daha çok Avrupa'da. Almanya ve Slovenya başta olmak üzere Avrupa ülkelerine seyahat ediyorum. Bir de Çin'e sık sık gidiyorum. Biz araç üreticilerine parça üretiyoruz. Dolayısıyla onların paralelinde gidip yatırım yapıyoruz. Müşterinin bu bölgelerde büyümesi, bizim için büyük bir avantaj. Bu avantajı Çin'de görüyoruz. Çin'de 4 yıl önce sıfırdan başladığımız işimiz de bugün 60 milyon Euro büyüklüğe ulaştı."

Şimdi de Çin'deki fırsatın benzerini NAFTA (ABD, Kanada ve Meksika) bölgesinde gördüklerini belirten Bayraktar, "Alman araç üreticilerinin bu bölgedeki yatırımları büyüyor. Biz de Alman araç üreticilerine parça üretmek için Meksika'da fırsat görüyoruz. Şu anda ticari bir şirketimiz var, içinde ürettiğimiz bazı ürünlerin oradaki Mercedes'e teslimatını yapıyoruz. Onun dışında BMW, Audi, Volkswagen gibi araç üreticileri de bizim müşterilerimiz. Gündemimizde Meksika'ya yatırım yapmak var." C

"ÇOK AMAÇLI SEYAHAT EDİYORUM"


FUAT TOSYALI
TOSYALI HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI

FARKLI AMAÇLAR

Artık iş seyahatleri tek bir amaçla olmuyor. Her amaç için başka bir lokasyona gidiyoruz. Biz demir çelik sektöründe bir aktörüz. Sektördeki hem teknolojik gelişmeler hem yeni yatırımızla ilgili makine ekipman görüşmeleri için Çin'den tutun Amerika'ya, Avrupa'dan Afrika'ya kadar dünyanın dört bir yanına gidiyorum.

YATIRIM PLANI

Çin, dev bir ülke. Çin'de iş görüşmesi yaptığımız, ortak yatırım planladığımız şirketler oluyor. Japonya'da yatırım yaptığımız bir ortağımız var. Afrika hem ihracat hem yatırım hem üretim alanımız. Amerika da hammaddemizin büyük bir kısmını temin ettiğimiz, ihracat yaptığımız bir ülke olmasının yanı sıra teknolojisinden yararlandığımız bir pazar.

"HEDEFİMİZ

Uludağ İçecek, global şirketlerin hakim olduğu içecek sektörünün en büyük yerli üreticisi... Şirketin Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ÖMER KIZIL, bu başarıyı, inovasyona bağlıyor. Bu sayede 2001'de 4 olan ürün sayısını 55'e çıkardıklarını, ciroda 610 milyon TL'yi yakaladıklarını belirtiyor. Yeni dönem için Ar-Ge ve inovasyona 190 milyon TL'lik yatırım yaptıklarının altını çiziyor ve ekliyor: "İnovasyon ve kapasite anlamında önümüzdeki 15-20 yıllık yatırımlarımızı yaptık. 5 yılda ciroyu ikiye katlamayı, Avrupa'da ilk 5'e girmeyi planlıyoruz."

NİL DUMANSIZOĞLU
● ndumansizoglu@capital.com.tr



Uludağ İçecek'in tarihi 1870'li yıllarda faaliyet göstermeye başlayan ve ruhsatı 1912 yılında Padişah Sultan Mehmet Reşat Han tarafından verilen Keşiş Dağı Maden Suyu İşletmesi'ne dayanıyor. 1925 yılında dağın adının Uludağ olmasıyla işletmenin de adı da değişiyor. Şirketin ruhsatına 1931 yılında bu kez Mustafa Kemal Atatürk imza atıyor.

Nuri Erbak'ın gazoz ve portakallı gazoz üretimiyle başlattığı Uludağ İçecek, pek çok kritik aşamadan geçerek bugün Türkiye'nin en büyük yerli içecek markası konumuna ulaştı. Bugün portföyünde 55 çeşit ürün bulunuyor ve bu ürünler 40 ülkeye ihraç ediliyor.

AVRUPA'DA İLK 5"





Son 3 yılda inovasyon ve Ar-Ge merkezine yaklaşık 190 milyon TL'lik yatırım yaptıklarını söyleyen Uludağ İçecek Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Ömer Kızıl, "Koruyucusuz ürün üretimi için iki yıl önce tüm hatlarımıza 35 milyon Euro yatırım yaptık. 2019 itibarıyla Uludağ, Türkiye'nin içecekte sağlık markası olacak" diyor.

Sektörün zor bir dönemden geçtiğini de sözlerine ekleyen Kızıl, özellikle ÖTV ve enflasyonun olumsuz etkileri olduğunu belirtiyor ve şunları söylüyor:

"Türkiye'de özel sektörün ciddi bir borç yapılanması var. Bizim de yatırımlarımızı yaparken aldığımız makinalar yurt dışı menşeli ve bunları 6-7 yılık uzun vadeli Euro ve dolarlarla aldık. Minimum borçla maksimum verime odaklanıyoruz. Ciromuzu artırmak önemli, ancak bu dönemde kârlılık daha öncelikli hale geldi."

Uludağ İçecek'in Bursa Yenice'deki tesislerine konuk olduk ve Ömer Kızıl'la şirketin geleceğini, sektörün durumunu konuştuk.

● Uludağ İçecek çok uzun yıllardır sektörün içinde… Tarihinizden bahseder misiniz?

■ Şirketimizin tarihini, 1930-1980, 1980-2000 ve 2001 sonrası olmak üzere üç aşamada inceliyorum. İlk dönemde, bizim bugün "efsane şişe" olarak tanıttığımız şişenin piyasaya sunulmasıyla Türkiye genelinde ciddi bir satış hacmine ulaştık. Pazarımız büyüyünce, el tirajlarıyla yapılan üretim yerine İtalya'dan makine ithalatı yaptık ve saatte 5 bin 500 dolum kapasitesine ulaştık. Bu, bizim için modernleşmenin ilk adımı oldu.

1970'lerde ise Türkiye'nin sekiz merkezine patentli fabrikalar kurarak ulusallaşma yolunda önemli bir adım atıldı. Ben, bugünden baktığımda bunun doğru bir hamle olmadığını görüyorum. Sekiz patentli fabrika yerine ikinci kez kendi fabrikamızı açsaydık daha iyi olurdu. Çünkü depozitosuz şişelerle birlikte bu fabrikalar teker teker kapandı.

RAKAMLARLA ULUDAĞ İÇECEK

1. Uludağ İçecek'in 2001 yılında 4 ürünü vardı, bu sayıyı 55'e çıkardık.
2. Yüzde 55'le limonata, yüzde 28'le meyve aromalı maden suyu pazarının lideriyiz.
3. 2017 ciromuz 610 milyon TL'ye ulaştı. 2018 yılında 750 milyon TL hedefliyoruz.
4. Toplam 40 ülkeye ihracat yapıyoruz. İhracat rakamımız 25 milyon Euro.
5. İhracatta en güçlü pazarımız Almanya. Romanya'ya yeni girdik, Balkanlar'da potansiyel görüyorum.
6. Yüz spreyi kategorisi büyümeye başlarsa Orta Doğu'da bambaşka bir boyuta gelebiliriz.
7. Koruyucusuz ürünler için 2 yıl önce tüm hatlarımıza 35 milyon Euro yatırım yaptık.
8. 2017'de Ar-Ge merkezine yaptığımız yatırım 10 milyon TL'yi geçti.
9. Son 3 yılda inovasyon ve Ar-Ge merkezine 190 milyon TL'lik yatırım yaptık.

YÜKSEK DÜŞÜN

Yepyeni başarılara kapı açacak **lisansüstü** eğitim programları,
İstanbul Ticaret Odasının Üniversitesinde.

Dış Ticaret Enstitüsü - Fen Bilimleri Enstitüsü
Finans Enstitüsü - Sosyal Bilimler Enstitüsü

DİPLOMA NOTUNA GÖRE %35 - %100 BURS FIRSATI





İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

ticaretedutr

444 0 413

1998'li yıllarda Doğuş Holding yüzde 30 ortağımız oldu ve şirket kurumsallaşma adına önemli adımlar attı. Ancak 2001 kriziyle birlikte Doğuş ortaklıktan çıkmak durumunda kaldı. Biz de yüzde 100 aile şirketine geri döndük.



"ENFLASYON VE VERGİ EN ÖNEMLİ SORUNUMUZ"

OLUMSUZ ETKİLEDİ

Güçlü olduğumuz kategorilerde hala lideriz ancak pazar payımız geçen yıla göre biraz düştü. Bu yıl başında başlayan özel tüketim vergisiyle fiyatlar normalin üzerinde arttı. Kola gibi içeceklerde ÖTV vardı ancak şimdi artık limonata ve gazozlara da gelince makas ciddi derecede açıldı. Bazı marketlerle fiyatlandırma konusunda anlaşamadık ve çıkmak zorunda kaldık. ÖTV, içecek sektörü için doğru bir vergilendirme olmadı.

KALİTEYİ ZORLUYOR

Biz, Türkiye'de şeker pancarı şekeri kullanan tek içecek şirketiyiz. Nişasta bazlı şeker, fruktoz ve glikoz kullanıyoruz. Ancak şeker pancarı şekerinin birim fiyatı 3 TL'nin üzerindekiyken rakiplerimiz 1,5 TL'lik fruktoz, glikoz kullanıyor. Bu durumda ben birim başına 30 kuruş vergi öderken onlar 15 kuruş ödüyor. Ne yazık ki kaliteli ürün yapan daha fazla vergi öder hale geldi. Bu yanlış politika umarım bir an önce değişir.

FİYATLARA YANSIDI

Bunun dışında Türkiye artık ciddi bir enflasyonist ortama girdi, maliyetler ciddi derecede arttı. Örneğin döviz bazında pet şişe fiyatları yüzde 29,4 arttı. Bunu TL bazında düşününce artış yüzde 60'ları geçiyor. Limonatalarda bir ürünün maliyeti ÖTV ile beraber yüzde 40 artış gösterdi. Bu artışları zam yapmadan karşılamamız mümkün değil. Biz her yıl başında zam yapıyorduk ama bu yıl ara zam yapmak durumunda kaldık. Yıl başından bu yana fiyatlarda yüzde 24 artış oldu.

● Kriz ortamında nasıl bir strateji izlediniz?

■ 2001 yılında gazoz, portakallı gazoz, kola ve maden suyu olmak üzere dört ürünümüz vardı. O dönemde finans müdürümüz Mete Bey genel müdür, bense satış ve pazarlamadan sorumlu genel müdür yardımcısı oldum. Yeni ürün kategorileri yaratmak ve bu kategorileri var olanlardan daha hızlı büyütmek üzerine yepyeni bir strateji oluşturduk. 2002 yılında Frutti'yle meyve aromalı maden suyu markamızı yarattık. Daha sonra da meyve sulu maden suyu olan Frutti Extra'yı çıkardık. Uluslararası rakiplerimiz de meyveli maden suyu yaptı ancak onlar bu kategoride sonuncular.

2002'den 2009'a kadar hem ekonomik hem ürün çeşitliliği anlamımda çok iyi bir konuma geldik. Efsane şişeyi tekrar piyasaya sunduk. 2007 yılında limonata pazarına girdik. Daha sonra şekersiz, naneli ve şimdi de lime limonlu çeşitleri çıkardık.

● Şu anda sektördeki konumunuz, kategoriler bazında aldığınız pazar payı nedir?

■ Bugün 55 çeşit ürünümüz var. Yüzde 55'le limonata pazarının, yüzde 28'le meyve aromalı maden suyu pazarının lideriyiz. Pazarda, şekersiz limonatanın toplam satışlarda payı yüzde 8'ken bizim şekersiz limonatamız yüzde 22 satıyor. Maden suyunda ilk 3 markadan biriyiz. Premium maden suyunda ise yerli ürün yok, o alanda da açık ara pazar lideriyiz. Uludağ Gazoz'la kendi kategorimizde 2'nci ve 3'üncülük arasında değişen bir yerimiz var.

Bununla beraber son yıllarda girdiğimiz yeni kategoriler var. Önce premium maden suyunu, sonra da premium su markalarımızı çıkardık. Şimdi sularımızın pet şişelerini de piyasaya sunduk. Bir de premium maden suyunda yüz spreyi yaparak kozmetik sektörüne girdik. Bugün bu spreyleri E vitaminli ve 30 faktörlü olarak yapan tek markayız.

● Global oyuncuların güçlü olduğu bir pazarda, hangi güçlü yönünüzle öne çıkıyorsunuz?

■ Türkiye'de kola kategorisinin, kola hariç tüm diğer çeşitlerde en büyük rakibiyiz. Doğru strateji yaparsanız kazanma şansınız oluyor. Çok ciddi tesislere sahibiz, inovatifiz, ürün gamımız ve finansal gücümüz kuvvetli, ambalajlarımız çok iyi, dağıtımımız çok güçlü. Zaten ürünlerimiz lezzet olarak tartışılmaz.

Biz bugün 12 büyük şehirde kendi dağıtımımızı tamamen kendimiz yapıyoruz. Çünkü 55 çeşit ürünümüz var ve bunları birer birer işlemek lazım. Bayiler, en kolay satılan malları satıp diğerleriyle uğraşmak isteyebiliyor. Onun için şu anda Uludağ, ulusal alanda en büyük dağıtı-

ma sahip olan şirketlerden biri. Bunun dışında 140 tane de bayimiz var.

● Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarına ne kadarlık yatırım yaptınız?

■ Uludağ İçecek olarak son 3 yılda inovasyon ve Ar-Ge merkezine yaklaşık 190 milyon TL'lik yatırım yaparak Kasım 2017'de içecek sektöründe Türkiye'nin en gelişmiş ilk Ar-Ge merkezini açtık. Çok özel bir laboratuvara sahibiz. Adetsel bazda ürün çıkarıp deneyip sonra pazara sunabiliyoruz. Ar-Ge ve kalite kontrol ekibimizde 38 kişi çalışıyor. Yüzde 97 ürün çıkarma başarımız var.

2017 yılında Ar-Ge merkezine yaptığımız yatırım 10 milyon TL'yi geçti. Bu da ciromuzun yüzde 2'sine denk geliyor. Koruyucusuz ürün yapabilmek için iki yıl önce tüm hatlarımıza 35 milyon Euro yatırım yaptık. Bu yıl Ar-Ge merkezimizde dünyada ilk kez gazlı içecek üretiminde aseptik dolum teknolojisini kullandık ve tüm ürünlerimizi koruyucu içermeyecek şekilde üretmeye başladık. 2019 itibarıyla Uludağ, Türkiye'nin içecekte sağlık markası olacak.

● Tesislerinizin kapasitesinden bahseder misiniz?

■ Meşrubat dolum tesisi ve maden suyu ile meyve aromalı maden suyu üretim tesislerimiz olmak üzere iki fabrikamız var. Meşrubatta saatte 275 bin şişe, maden suyunda ise saatte 170 bin şişe dolum yapabiliyoruz. İki tesisin toplam kapasitesi saatte 450 bin şişe. Özellikle nisan-eylül arasında yüzde 100 kapasiteyle çalışıyoruz.

● 2017 yılını ne kadarlık bir ciroyla kapattınız? Cironuzda ürün dağılımı nedir?

■ 2017'yi 610 milyon TL'nin üzerinde bir ciroyla kapattık. Bunun 100 milyon TL'lik kısmı ihracattan geldi. 2018'de ciromuzun 750 milyon TL'yi geçeceğini düşünüyorum.

Ciromuzda yüzde 40'lık payla en büyük pay limonatanın. Onu, meyve aromalı Frutti ve Frutti Extra, gazoz ve portakallı gazoz, maden suyu ve premium maden suyu izliyor.

Kozmetik henüz düşük bir pay alsa da hızlı büyüyor. Bunun ötesinde kozmetiğin imajımıza büyük faydası var. Bu kategori rakiplerimiz arasında bizi çok farklı bir konuma getirdi.

● İhracatta güçlü olduğunuz pazarlar hangileri?

■ Bağlı olduğumuz Uludağ İhracatçılar Birliği'nde açık ara en çok ihracat yapan şirket konumundayız. Türkiye'nin en fazla içecek ihracatı yapan ulusal şirketiyiz. İhracat rakamımız 25 milyon Euro. Toplam 40 ülkeye ihracat yapıyoruz. Ama bunun ilk 10'u, toplam ihracatımızın yüzde 75'ini oluşturuyor.



"SAĞLIK TRENDLERİ TÜKETİMİ ETKİLİYOR"

SAĞLIK FAKTÖRÜ

Gazlı içecekleri de kola ve diğer gazlı içecekler olmak üzere kendi içinde ayırmak lazım. Gazoz, bu gazlı içeceklerin en masumu. Şeker pancarı şekerinden yapılıyor, içine doğal aromalar var. Kolada kafein, renkli boya madde, karamel var ve glikozdan yapılıyor. Şu anda limonatada toplam tüketim 150 milyon litre, sade gazozda 300 milyon litre, doğal maden suyunda 300 milyon litre. Ancak kolanın toplam tüketimi 2 milyar litre. Yıllara göre düşüşler var ama ne yazık ki bazı alışkanlıklar değişmiyor.

DOĞRU POLİTİKA ŞART

Bir de bu konuda uygulanan yanlış bir politika söz konusu. Bildiğiniz gibi okullarda satılan ürünlerle ilgili bir sağlık politikası var. Maden suyu okullarda serbest, ancak meyve aromalı yasak. Meyve aromalı maden suyunda şeker oranı kolaya göre yüzde 25 daha az. İçinde kafein yok, karamel yok, bir de maden suyundan yapıldığı için ciddi bir mineral kaynağı. Obeziteyle mücadele için yapıldı ama zaten 200 ml'lik şişelerde küçük porsiyon olarak satılıyor. Obezite, bir sektörü yasaklayarak çözülebilecek bir sorun değil. İçinde glikoz, fruktoz olan içeceklerin okula alınmamasını anlıyorum ancak şeker pancarı olan alınmalı. Bence bu iş, daha doğru politikalarla yürütülmeli.

1975 yılından beri faaliyet gösterdiğimiz Almanya, en büyük pazarımız. 1976 yılında Almanya'daki Türkler için bu pazara girdik, ancak şimdi ürünlerimizin yarısını Almanlara satıyoruz. 27 ulusal Alman marketinin raflarındayız. En güçlü olduğumuz kategori ise gazoz.

İkinci en büyük pazarımız ise Irak. Şu anda Güney ve Kuzey bölgelerinin kendi arasındaki çatışma nedeniyle bazı lojistik ve gümrük sorunları yaşasak da Irak'ta Frutti'yle ciddi bir markayız.

Üçüncü pazarımız Filistin'de portakallı gazozla güçlüyüz. Yeni girdiğimiz bir pazar olan Romanya'da limonatayla ciddi bir büyüklüğe ulaştık. Bu yıl ihracatımız 100 bin kolilere ulaştı. 2-3 yıl için 500 bin olmasını bekliyorum. Bir de en son kuvvetli bir distribütörle iş birliği yaparak Katar pazarına girdik.

● Büyüme potansiyelinizin olduğu pazarlar hangileri? Bu yıl yeni pazarlara girdiniz mi, yıl sonuna kadar gireceğiniz yeni pazarlar var mı?

■ Bulunduğumuz pazarlarda büyüme hedefimiz yanında yeni pazarlar konusunda da çalışmalar gerçekleştiriyoruz. Şirketin büyüme stratejisinin odağında MENA bölgesindeki ülkeler yer alıyor ancak bölgedeki jeopolitik gelişmeler sonucunda Avrupa pazarına ağırlık veriyoruz.

Suudi Arabistan büyük bir pazar. İran, kapı komşusu ama korumacılık politikaları nedeniyle bazı sorunlar var. Kuzey Afrika'nın potansiyeli yüksek ama çok ucuz ürünlerin olduğu bir pazar söz konusu. Biz kaliteli ürün yaptığımız için fiyat konusunda oradaki tüketicinin beklentisini karşılayamayabiliriz, özel bir strateji geliştirmemiz lazım. Romanya pazarı bizim için bir tecrübe oldu, Doğu Avrupa ve Balkanlar da büyüyebilecek bir pazar olabilir.

Yüz spreyi kategorisi büyümeye başlarsa Orta Doğu ülkelerinde kozmetik anlamında bambaşka bir boyuta gelebiliriz. Onun için sprey ve kozmetikte tecrübelerimizi artırmamız lazım.

● Satın alma planınız var mı?

■ Satın alma planlarını her zaman fırsatlara bakarak değerlendirebiliriz.

● Uzun vadede Uludağ İçecek'i nereye taşımak istiyorsunuz? 5 yıllık hedefleriniz nedir?

■ 5 yıllık planımız içinde mevcut ciromuzu iki katına çıkarmak var. Bu hedefe ulaşmanın işlerimizi doğru yaptığımızın göstergesi olacağı inancındayız. Kola kategorisi hariç, Türkiye, Orta Doğu ve Balkanlar'ın en güçlü içecek markası olmayı hedefliyoruz.

Maden suyu ve alkolsüz içecek kategorisinde faaliyet gösteren aile şirketleri arasında Avrupa'da ilk 10 şirket arasında yer alıyoruz. 3-4 yıl içinde ilk 5 içine girmeyi hedefliyoruz.

Önümüzdeki 5 yıllık dönemde yerinde üretim yapmamıza imkan sağlayabilecek bir üretim tesisi için Doğu illerinde kaynak arayışına devam ediyoruz. Dolayısıyla yeni bir üretim tesisi yatırımı da planlarımız arasında yer alıyor. C

"KÂRLILIĞA ODAKLANACAĞIZ"

STRATEJİ

Şu anda Türkiye'de özel sektörün ciddi bir borç yapılanması var. Bizim de yatırımlarımızı yaparken aldığımız makineler yurt dışı menşeli ve bunları 6-7 yıllık uzun vadeli Euro ve dolar kredileriyle aldık. Bu borçluluklar bilançoları bozdu. Borçluluklarımızı normal seviyelere çekeceğiz. Biz, minimum borçla maksimum verime odaklanıyoruz. Ciromuzu artırmak önemli ancak bu dönemde kârlılık daha öncelikli hale geldi.

AVANTAJ

Uludağ İçecek olarak hem inovasyon hem kapasite anlamında önümüzdeki 15-20 yıllık yatırımlarımızı yaptık. Bu yatırımları, bugünkü döviz kurlarıyla yapmak zor olurdu. Örneğin iki yıl önce koruyucusuz ürünler için yaptığımız 35 milyon Euro'luk inovasyon yatırımı 100 milyon TL'ye denk gelirken şimdi bu rakam 180 milyon TL oluyor. Arada büyük fark var. Onun için biz, bu yatırımları yapmış olmanın avantajını yaşayacağız.



GÖKHAN ERÜN / YAPI KREDİ CEO'SU

"GELECEĞİN BANKACILIĞINI BUGÜNDEN İNŞA EDİYORUZ"



Türk bankacılık sektörü dijitalleşmede dünyanın en iyileri arasında. Yapı Kredi CEO'su Gökhan Erün ile dijitalleşme gündemlerini konuştum. Erün'ün anlattıkları özetle şöyle:

ASLAN PAYI DİJİTALE

"Dijitalleşmeyi sadece yeni ürün ve hizmetlerimize değil bankamızın her alanına adapte ediyoruz. Yatırımlarımızın önemli bir kısmını bu alanda gerçekleştiriyoruz. Uzun süre önce bir rota belirledik. Yapı Kredi Mobil'i, bankanın "uzaktan kumandası" olarak konumlandırdık. Mobil üzerinden fiziksel kanalların ve bankacılık ürünlerinin yönetilebildiği güçlü bir altyapı kurduk.

ÖNCÜ ÜRÜNLER

Türkiye'de ve Avrupa'da ilk kez gelişmiş göz tanıma sistemi teknolojisiyle mobil uygulamaya giriş sağlayan Göz-ID özelliğini hizmete sunduk. Yapı Kredi Mobil ile ATM'ye dokunmadan QR kodla anında para çekme ve yatırma gibi özellikleri müşterilerimizle buluşturduk. Türkiye'de ilk kez 'Bankacı klavye" ile akıllı telefonlardaki mesajlaşma uygulamaları ekranından farklı ekrana girmeden hızlı para gönderilebilmesini sağladık.

DİJİTALLE ÇEVRE DE KORUNDU

Panik Yok butonu ile müşterilerimize, kaybettiklerini düşündükleri kartlarını geçici olarak kullanıma kapatma imkanı sunduk. Sadece 2017 yılında 190 bin kartın gereksiz yere kapatılmasını önleyerek, yaklaşık 7 ton karbondioksit salımının önüne geçtik.

YÜZDE 30 ARTIŞ

Dijital bankacılık müşterilerimizin sayısı son 1 yılda yüzde 30, mobil bankacılık müşterilerimizin sayısı ise yüzde 43 arttı. Nakit dışı işlemlerde dijital kanalların payı yüzde 95'i geçti. En prestijli uluslararası kurumlardan ödüller aldık.

NE BAŞLATTIM? AKİF EKİN / EKİN TEKNOLOJİ YÖNETİM KURULU BAŞKANI

"YAPAY ZEKA ÜRÜNLERİYLE SEKTÖRE YÖN VERİYORUZ"

Türkiye'nin 500 Büyük Hizmet İhracatçısı Araştırması'nda bilişim hizmetlerinde Türkiye'nin ihracat şampiyonu seçilen Ekin Teknoloji'nin yönetim kurulu başkanı Akif Ekin'le Ekin Teknoloji'nin çözümlerini konuştuk. Ekin, ulaştıkları noktayı şöyle anlatıyor:



"GÜVENLİ ŞEHİR SİSTEMLERİ KURDUK"

"Yapay zeka ürünleriyle sektöre yön veriyoruz. Dünya akıllı şehir pazarında 10 yılda yüzde 2 bin 783'lük büyüme kaydettik. Ekin Teknoloji'nin geliştirdiği çözümlerin merkezinde 'Ekin Red Eagle/Güvenli Şehir Yönetim Sistemi' yer alıyor. Ekin Red Eagle (OS) ile bir şehir veya alanın içinde yer alan; yüz tanıma, plaka tanıma, kırmızı ışık ihlal tespiti, hız tespiti, park ihlal tespiti, akıllı kavşak kontrolü, sistem kontrolü yazılımlar birbirine entegre şekilde çalışıyor.

YÜZ TEKNOLOJİLERİ

Geliştirilen sistem, iletişim kurduğu sabit ve mobil sistemlerden aldığı görüntüleri analiz ediyor. OS ile entegre çalışan Ekin Face teknolojisi sayesinde yüzler analiz edilerek, cinsiyet, yaş, grup özelliklerine göre raporlama yapılabiliyor, gerektiğinde cinsiyet, yaş, grup özellikleriyle şehirde arama gerçekleştirilebiliyor.

MOBİL DEVRİYE

Güvenli şehir teknolojilerinde mobil devriye dönemini de başlattık. Dünyada ilk ve tek olan Ekin Patrol ile şehirde devriye gezen her aracın sürekli yüz tanıma, hız tanıma, plaka tanıma yapabilen akıllı devriyelere dönüşmesi sağlandı. Ekin Patrol G2, 360 derece gözetim imkanı sunuyor. Ekin Bike Patrol, herhangi bir polis bisikletine kolaylıkla monte edilebiliyor ve hareket halinde görüş alanını sürekli kaydediyor. Ekin Micro Spotter, ihtiyaca göre tripod üzerinde, direkt ya da araç üzerinde hem mobil hem sabit bir sistem olarak kullanılabiliyor. Taşınabilir plaka tanıma ve hız tespit sistemi olan Ekin Box Spotter ise görüş alanındaki araçların plakalarını ve hızlarını video tabanlı plaka tanıma teknolojisiyle otomatik olarak tespit edebiliyor.

ÖZLEM AYDIN AYVACI
oaydin@capital.com.tr



TRENDLER



SUZAN KEREERE / VISA GLOBAL MÜŞTERİLER KIDEMLİ BAŞKAN YARDIMCISI

BERLİN'DE GELECEĞİN ALIŞVERİŞİ

Visa, Berlin'de geleceğin alışveriş deneyiminin ve tüketicilerin yeni teknolojilere uyumunun ölçüldüğü bir deneyim merkezi kurdu. "Perakende Deneyim Laboratuvarı"nda geleceğin ödeme teknolojileri ve alışveriş sistemleri test ediliyor. Visa Global Müşteriler Kıdemli Başkan Yardımcısı Suzan Kereere ile geleceğin alışverişini birlikte deneyimledik ve trendleri konuştuk.

PERAKENDE DENEYİM LABORATUVARI

Kereere, "Bu merkezde Visa'nın müşterileri, iş ortakları, teknoloji sağlayıcıları, perakende sektörü uzmanları, girişimciler ortaklaşa çalışabiliyor. Bu merkez tüm bu şirket ve kurumlara geleceği bugünden kurma ve deneyimleme imkanı veriyor" diyor.

SINIRLAR YÜKSELİYOR

Kereere, önümüzdeki dönemlerde mağaza içi perakendecilikte yeni teknolojilerin, deneyimin sınırlarını oldukça yüksek bir düzeye çıkaracağını söylüyor. "Satış noktaları birer deneyim noktası haline geliyor. 10 yıl içinde mağazalar, tüketicilerin istedikleri zamana ve istedikleri yerde alışveriş yapma isteklerine göre şekillenecek" diye devam ediyor.

YENİ ALIŞVERİŞ

Visa Berlin Perakende Deneyim Laboratuvarı'nda yeni teknolojilerin demo versiyonlarını da deneyimledik. Laboratuvarda Visa'nın birçok iş ortağıyla birlikte geliştirilen inovasyon örnekleri için alanlar bulunuyor. Örneğin bir örnekte, mağazadaki bir tişört üzerinden bir deneyimleme söz konusu. Tişört ekrandaki okuyucuya yaklaştırıldığında, tüm bilgiler görüntülü olarak paylaşılıyor. Bu bilgiler arasında kumaşın niteliğinden üretim şekline kadar birçok detay mevcut. Alım kararından sonra ödeme için barkodu okutmak yeterli oluyor. Ürün hemen poşete ve çantaya koyulup mağazadan rahatça çıkılabiliyor.

ÖNERİ PANOSU

MÜGE YALÇIN
MY EXECUTİVE KURUCU ORTAĞI

"ÇALIŞANLARA BİREYSELLEŞTİRİLMİŞ EĞİTİM ŞART"

Dijital dönüşüm, hayatı baştan ayağa değiştiriyor. Şirketlerin geleceğini, bu değişime çalışanların katılımıyla göstereceği uyuma bağlayan Müge Yalçın, "Bu uyum için de eğitim şart. Başta üst düzey yönetim olmak üzere tüm çalışanların yaşam boyu öğrenmeyi ilke edinmesi, eğitimlerde de birey için özelleştirilmiş ve disiplinler arası bakış kazandırıcı programlar gerekiyor" diyor. Yalçın'ın önerileri şöyle: "21'inci yüzyılda iş dünyasının gündemindeki öncelikli konu, çalışanları dijital dönüşüme hazırlamak. Dijital dönüşüm, şirketlerin tepe yönetimden en alt kademelerine kadar her katmana nüfuz etmiş durumda. Bu dönemde en önemli konunun, yaşam boyu öğrenmeyi ilke edinmek olduğuna inanıyorum."

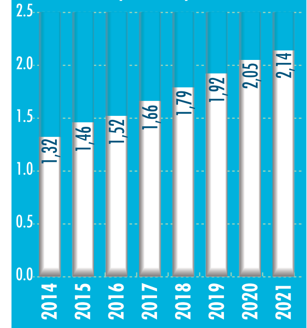
AYŞE FÜGEN ARDA
COLDWELL BANKER BARAS DANIŞMANI

"GAYRİMENKULDE DİJİTAL DÖNEMİ"

Ayşe Fügen Arda, 2017 yılının gayrimenkulde Avrupa'da Sosyal Medyayı En İyi Kullanan 4'üncü ismi oldu. Ödülünü 2018 yılı Nisan ayında Barcelona'da alan Arda, gayrimenkul satışında dijital pazarlamanın önemine dikkat çekiyor ve önerilerini şöyle paylaşıyor: "Yapılan araştırmalar gösteriyor ki alıcıların yüzde 92'si web siteleri ve telefon uygulamaları aracılığıyla mülk araştırmalarını online gerçekleştiriyor. Son 10 yılda 20 kat kullanım artışı gösteren, her 10 haneden 7'sinde internet kullanılan bir ortamda, gayrimenkul danışmanları için büyük bir potansiyel yatıyor. Dijital pazarlama sayesinde hizmetinizi direkt olarak hedef kitlenize ulaştırma imkanı hem çok ucuz hem daha çok kişiye ulaşılabiliyor.

Dijital alışverişçi sayısı 2 milyarı aşacak

Dijitalden satın alan kişi sayısı (milyar)



Kaynak: Statista

Dünya genelinde tahmini giyilebilir cihaz sevkiyatı

Adet (milyon)

Ürün	2014	2015	2019
Bileklik	17,7	40,7	101,4
Modüler	1,6	2,6	6,7
Giysi	0	0,2	5,6
Gözlük	0,1	1,0	4,5
Kulaklık	0	0,1	0,6
Diğer	0,2	1,1	7,3

Kaynak: Statista

YENİ HEDEF 30 MİLYAR TL

Son 3 yılda 4 bin yeni okul açıldı. Öğrenci sayısı 1 yılda 100 bin arttı. Hacim 15 milyar TL'ye ulaştı. Kamunun önümüzdeki 5 yılda özel okulların payını yüzde 8'den yüzde 15-17'ye çıkarma hedefi bulunuyor. Bu, sektörün yüzde 100 büyüyeceği anlamına geliyor. Önümüzdeki dönemde Doğa Koleji, Bahçeşehir Koleji, Mektebim Okulları, Bilfen Okulları, Uğur Okulları, TED Koleji gibi devlerin büyümeyi sürüklemesi beklenirken yeni oyuncuların da sektöre giriş yapması bekleniyor.

ASLINDA HER ŞEY, 4 YIL ÖNCE BAŞLADI. MİLLİ Eğitim Bakanlığı, dershaneleri kaldırdı ve bunları temel liselere dönüştürdü. Ayrıca bu okullara yine 4 yıl içinde normal okullara dönüşebilme hakkı tanındı. Ve yine daha önce olmayan bir teşvik sistemi getirildi. Özel okulları tercih eden yaklaşık 350 bin öğrenciye de 3.000-4.000 TL arasında değişen miktarlarda teşvik verildi. Bu sürecin sonunda özel okullarda okuyan öğrencilerin oranı yüzde 4,8'den bugün yüzde 8 seviyesine ulaştı.

Bu dönemde sektördeki potansiyeli gören yatırımcılar da okul açmaya başladı. Son 3 yıl içinde 4 binden fazla yeni okul açıldı. Öğrenci sayısı da son 1 yılda yaklaşık 100 bin arttı. 2017/2018 öğretim yılında özel okullara olan talep, yüzde 13 oranında yükseldi. Sektörün büyüklüğünün ise 15 milyar TL'lik bir hacme ulaştığı tahmin ediliyor.

Kamudan yapılan açıklamalara göre hükümetin, özel sektörün eğitimdeki payının 2023'e kadar OECD ortalamaları olan yüzde 15-17 oranına çıkarma hedefi var. Bu hedef, önümüzdeki 5 yılda sektörün yüzde 100 büyümesi, öğrenci sayısının 2,5 milyona ulaşması ve sektörün hacminin ise 30 milyar TL'yi aşması anlamına geliyor. Mevcut oyuncularla yeni yatırımcıları da işte bu tablo cezbediyor.

TEŞVİKLE GELEN HAREKET

Özel okul sektörü, kreş dahil okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve lise kademelerini içerecek şekilde 2012 yılında yapılan bir düzenlemeyle öncelikli yatırım kapsamına alındı. Altıncı bölge hariç özel sektörün eğitim yatırımları, hangi bölgeye yapıldığı fark etmeksizin 5'inci bölge yatırım teşviklerinden faydalanabiliyor. Yatırım yeri tahsisi, okulun faaliyete geçmesinden itibaren ilk 5 yıl boyunca kurumlar ve gelir vergisi indirimi, KDV ve gümrük vergisi muafiyeti uygulanan önemli teşvikler arasında yer alıyor.

ÖZLEM AYDIN AYVACI
oaydin@capital.com.tr

Bu teşviklerin de katkısıyla son 5 yılda özel okul yatırımları hız kazandı. Dershanelerin kapanma süreciyle birlikte 2015 yılında yatırımlar daha da arttı. 2016 yılında konjonktür etkisiyle gerileyen yatırımlar, 2017 yılında tekrar hareketlendi. Ekonomi Bakanlığı'nın yatırım teşvik programı kapsamında eğitim sektörüne yapılan yatırımların 2016'da yüzde 2,7 olan payı, 2017 Ocak-Kasım döneminde yüzde 3,6'ya yükseldi. Bu dönemde eğitim sektörü enerji, sağlık ve tekstil-giyimden sonra en çok yatırım teşviki verilen alt sektör oldu.

Özel öğretimin payının artırılması hedefinin sonucunda bugün yaklaşık 1,3 milyon öğrenci özel okullarda eğitim ve öğretimine devam ediyor. Sektörde 100 bini aşkın öğretmen istihdam ediliyor. Özel okulların eğitim sektöründen aldığı pay ise bugün yüzde 8 seviyesine gelmiş durumda.


ÜMİT KALKO


SELÇUK PEHLİVANOĞLU

Bir özel okul açmanın maliyeti 10-30 milyon TL arasında değişiyor. Açılan okul başına en az 10 milyon TL harcandığı varsayılınca 2017/2018 eğitim yılında açılan 1.777 yeni okula yaklaşık 18 milyar TL yatırım yapıldığı tahmin ediliyor.

ÇOK HIZLI BÜYÜYOR

Türkiye'de özel okul sektörünün en büyük oyuncuları arasında Doğa Koleji, Bahçeşehir Koleji, Uğur Koleji, Mektebim, TED, Bil Koleji ve Bilfen yer alıyor. Bu okullar hızlı büyümeleriyle dikkat çekiyor.

Mektebim Okulları, hızlı büyüyenlerden biri. Okul, 28 ilde 65 kampüs, 204 okul ve 30 binin üzerinde öğrencisiyle eğitim faaliyetlerini sürdürüyor. Mektebim Okulları Yönetim Kurulu Başkanı Ümit Kalko, 2011'den bugüne kadar yaklaşık 100 kat büyüdüklerini söylüyor. 2017/2018 eğitim yılını ise bir önceki yıla göre 4 kat büyüyerek tamamladıklarına dikkat çeken Kalko, hedeflerini şöyle anlatıyor:

"100 kampüs hedefimizi 2023'e kadar tamamlamak istiyoruz. Türkiye genelinde Mektebim bayrağını her ilde dalgalandırmak istiyoruz. Ayrıca İstanbul'da açmayı planladığımız Mektebim Üniversitesi'nin çalışmaları da hızla devam ediyor. Yurt dışı projelerimize Londra'da

ENVER YÜCEL / BAHÇEŞEHİR UĞUR EĞİTİM KURUMLARI BAŞKANI

"BAŞARILI MODELLERİ ENTEGRE EDİYORUZ"



70 BİN ÖĞRENCİ

Bahçeşehir Uğur Eğitim Kurumları olarak farklı stratejilere göre Türkiye genelinde kampüslerimizi konumlandırıyoruz. Bahçeşehir Koleji'nin 48 ilde 101 kampüsü bulunuyor. Yaklaşık 10 bin öğretmenimizle 70 bin öğrencimize eğitim veriyoruz. Geçtiğimiz yıl yurt dışındaki ilk kampüsümüzü Kanada'da Fulford Academy ile hayata geçirdik.

YENİ KAMPÜSLER

Bahçeşehir Koleji ile yaklaşık 1,6 milyar TL'lik eğitim yatırımımız bulunuyor. 2018/2019 öğretim yılında Bahçeşehir Koleji olarak 300 milyon TL yatırımla 23 yeni kampüs açacağız. Yaklaşık 12 bin personel istihdam ediyoruz. Hane halkına yıllık 720 milyon TL'lik ücret katkımız bulunuyor.

"ÖNCÜ OLDUK"

Türkiye'de STEM eğitimin öncülüğünü yaparak eğitim sistemine ve müfredata örnek olduk. Gelecek yılki planlamamızda şu an 8 olan fen ve teknoloji liseleri sayımızı 14'e çıkarıyoruz. Hiçbir zaman fabrikasyon eğitim veren bir kurum olmadık. Dünyadaki yenilikçi eğitim örneklerini takip ediyor, başarılı modelleri Türkiye'nin ihtiyaçlarına göre entegre ediyoruz. Kendi modellerimizi de geliştirerek dünyada örnek alınan lider eğitim kurumu olma hedefimiz doğrultusunda ilerliyoruz.

"BÜYÜME SÜRECEK"

Sektörün büyüme potansiyeli devam edecek. Bunun son derece olumlu bir gelişme olduğunu düşünüyoruz. Devletin öğrenci bazında teşvikleri artırması yönünde atacağı adımların nitelikli eğitimde fırsat eşitliğini iyileştireceğini düşünüyorum. Nitelikli eğitim için eğitim içeriğine yatırım yapılmalı. Bu yolla sürdürülebilir ve kaliteli bir büyüme elde edilebilir.

başlayacağız. 2017'de uluslararası platformda eğitim için küresel bir model olmak amacıyla yola çıkarak Mektebim Internationals Schools'u (MIS) kurduk. Türkiye'de dil okullarıyla da hizmet vereceğiz."

Türk Eğitim Derneği Genel Başkanı Selçuk Pehlivanoğlu, 2017/2018 eğitim yılında, 30 ilde ve Kuzey Kıbrıs'ta olmak üzere toplam 38 kampüslerinin olduğunu söylüyor. 2018/2019 döneminde TED Elazığ, TED Sivas ve TED Şanlıurfa'da da lise açılacağını belirten Pehlivanoğlu, TED Van Koleji ile birlikte kampüs sayılarının 39'a ulaşacağını belirtiyor. Gelecek 5 yıl içinde 12 ilde okul açmayı planladıklarını söyleyen Pehlivanoğlu, "TED'in 81 ilde 81 okul hedefi var. Öncelikle il merkezleri planlanmakla birlikte, ilçe merkezlerimiz de ikinci aşamadaki büyüme hedeflerimizi oluşturuyor" diyor.



DEV YATIRIMLAR GELİYOR

MEB'in 2023 hedefleri, sektöre önemli yatırımların yapılacağı anlamına geliyor. Mevcut oyuncular da bu hedef doğrultusunda büyümesini sürdürüyor.

Bugün 82 bin öğrencisiyle Türkiye'nin en büyük özel okulu olan Doğa Koleji'nin genel müdürü Ali Rıza Lüle, 2023 yılı hedeflerinin, 200 kampüs sayısına ulaşarak öğrenci sayılarını 150 bine çıkarmak olduğunu söylüyor. Lüle, "Ayrıca yurt dışında okul açıp büyüme hedefimiz de var" diyor.

Uğur Okulları'nın ise 75 bin öğrencisi bulunuyor. Bu sayıyla ikinci büyük okul olan Uğur Okulları da iddialı. Genel müdür Nevzat Kulaberoğlu, hedeflerini şöyle anlatıyor:

"2018/2019 eğitim döneminde 17 yeni yatırım gerçekleştireceğiz. 2023'te 100 kampüs 100 bin öğrenci hedefimiz var. 10 yıllık projeksiyonumuzda Amerika'da Uğur Liseleri açmayı ve Türkiye'de tematik bir Uğur Üniversitesi kurmayı planlıyoruz."

Vizyon Koleji Yönetim Kurulu Başkanı Abdulkadir Özbek, 2023 yılına kadar açılacak kampüsler için 350 milyon TL yatırım yapacaklarını açıklıyor. Özbek, gelecek 5 yıla dair büyüme planlarını şöyle anlatıyor:

"2019'yılında 10 kampüs açacağımızı söylemiştik. 10 kampüsün gayrimenkul geliştirme aşamasını tamamladık. Hedefimiz, Türkiye'nin her yerine nitelikli eğitimi götüren en itibarlı eğitim zincirini oluşturmak. Sağlıklı bir şekilde ilerliyoruz. 5 yılda 50 kampüs aşmayı hedefliyoruz."

YENİLERİN BÜYÜME AJANDASI

Mevcut özel okullar hızlı büyürken yeni oyuncu girişleri de dikkat çekiyor. Yenilerden biride AE Arma-Elektropanç. Türkiye'nin lider teknik müteahhitlik şirketi olarak eğitim sektörüne yatırım yapan AE Arma-Elektropanç, GEO Koleji adı altında 2018/2019 öğretim yılına hazırlanıyor. GEO Koleji CEO'su Lütfullah Kutlu, İstanbul, Ankara ve Antalya olmak üzere 3 ilde 4 kampüs, 16 okul, yaklaşık 1.200 öğrenci ve toplam 350 istihdamla Eylül 2018'de eğitime başlayacaklarını söylüyor. Kutlu, gelecek hedeflerine ilişkin şunları söylüyor:

"Türkiye'de özel okullardaki eğitimin hak ettiği yerde olmadığı düşüncesiyle eğitimdeki değişimin gerekliliği ihtiyacından yola çıktık. GEO Eğitim 4.0 modeliyle eğitime yeni bir bakış açısı sunuyoruz. 3 yılda sektörden yüzde 3 pay alacağız."

MLP Care Grup ve İstinye Üniversitesi Mütevelli Heyeti Başkanı Muharrem Usta liderliğinde kurulan Liv Koleji de 2018/2019 döneminde Çekmeköy'deki kampüsünde eğitime başlıyor. Usta, sektöre giriş nedenini şöyle ifade ediyor:

"Sağlıkta olduğu gibi eğitimde de dönüşümün olması gerektiğine inanıyordum. Bu inancımla 2015'te İstinye Üniversitesi'nin kurulmasına öncülük ettim. Sonra eğitimin temeline inerek ülkemizin gelişimine katkıda bulunmak üzere Liv Koleji'ni kurduk."

İmam Altınbaş'ın başkanlığını yaptığı Altınbaş Holding, özel okul sektörüne Vega Okulları ile 2014'te giriş yaptı. Vega Okulları Genel Müdürü Ebru Arpacı, İstanbul'da 3 kampüste eğitime devam ettiklerini söyler-

20 kolej 1.693 okulla eğitim veriyor

	Şirket	Kampüs sayısı	Okul sayısı	Öğrenci sayısı	Öğretmen sayısı
1	Doğa Koleji	109	438	82.000	8.760
2	Uğur Okulları	44	130	75.000	5.000
3	Bahçeşehir Koleji	101	317	70.000	10.000
4	TED Koleji	38	127	31.445	3.693
5	Mektebim Okulları	65	204	30.000	6.000
6	Bil Koleji	34	118	21.480	1.966
7	Bilfen Okulları	48	79	18.000	4.200
8	Okyanus Koleji**	25	104	15.000	*
9	İSTEK Vakfı Okulları	12	54	9.000	*
10	Ege Üniversitesi Güç. Vak. Ok.	8	19	2.000	300
11	Vizyon Koleji	2	8	2.000	180
12	Vega Okulları	3	10	1.500	250
13	İELEV Okulları	2	7	1.365	226
14	GEO Koleji***	4	16	1.200	350
15	Bilnet Okulları	13	43	1.000	150
16	Okan Koleji	1	4	800	*
17	Biltes Koleji	4	7	787	107
18	Teknoloji ve İnovasyon Koleji	1	1	550	23
19	Bilgi Koleji***	1	4	*	*
20	İde Okulları***	1	3	*	26

*Bilgi verilmedi. **Öğrenci sayısı tahmini veridir. ***2018/2019 eğitim öğretim yılında sektöre giriyor.
Not: 1-Okul sayıları her kampüsteki anaokulundan itibaren tüm kademeler toplanarak hesaplanmıştır.
2-Sıralama öğrenci sayısına göre yapılmıştır.

ken "İstanbul'dan sonra Anadolu'da da okul açacağız. Beş yılda İstanbul'da 9 lokasyon, tüm Türkiye'de 15 lokasyonda olmayı hedefliyoruz" diyor.

Sektöre bir diğer yeni girişse Medicana Grubu'ndan oldu. MBA Kolejleri'nin ilk iki kampüsü Beylikdüzü ve Ankara'da 2018-2019 döneminde eğitim öğretime başlayacak.

SATIN ALMA BEKLENTİSİ

Türkiye Özel Okullar Derneği Yönetim Kurulu Başkanı F. Nurullah Dal, velilere verilen desteğin güçlenerek devam etmesi durumunda 5 yıl içinde özel okulların payının yüzde 15'lere ulaşabileceğini düşünüyor. Mektebim Okulları Yönetim Kurulu Başkanı Ümit Kalko ise 2023 yılında özel okullaşma oranının yüzde 25'e çıkacağını düşünüyor.

Öte yandan sektörde konsolidasyon ve el değiştirmeler de bekleniyor. Kapatılan, FETÖ ile bağlantılı bin 700 özel okulun eğitime kazandırılması için Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) da harekete geçti. Örneğin FETÖ'nün en bilinen okullarından olan İzmir'deki Yamanlar Koleji'ne de el konulmuş, atanan kayyum heyeti ortaokul ve ilkokul bölümlerinin adını 15 Temmuz Şehitleri Ortaokulu-İlkokulu olarak değiştirmişti.

İde Okulları'nın kurucu genel müdürü Bünyamin Çelikten de el değiştirmelerin olacağına dikkat çekiyor ve "Özel okullardan bir bölümü artan maliyetlerle zor durumda. Eğitim sektörü konsolidasyon sürecine girecek. Bazı okullar kapanacak, bazıları el değiştirecek. Kalitesiyle ön plana çıkan ve güçlü sermaye yapısına sahip okullar, bu süreçten güçlenerek çıkacak. Sektör daha sağlıklı olacak ve daha hızlı büyüyecek" diye anlatıyor.

FATİH ÖZTÜRK
BİLFEN OKULLARI YÖNETİM KURULU BAŞKAN VEKİLİ



"YENİ KAMPÜSLERE 130 MİLYON TL"

HEDEF
Eğitimde 30'uncu yılımızı kutluyoruz. Bilfen Okulları; İstanbul, Ankara, Kayseri, İskenderun, Antalya, İzmir ve Bursa'daki kampüslerinde toplam 30 anaokulu, 17 ilkokul, 16 ortaokul ve 16 lisesi ile hizmet veriyor. Tamamladığımız öğretim yılında 4 bin 200'e yaklaşan öğretmen kadromuzla 18 bin öğrenciye hizmet verdik. 2018/2019 öğretim döneminde öğrenci sayımızı 20 bine ulaştırmayı hedefliyoruz.

STRATEJİ
Beş yıllık büyüme stratejileri ülkenin ekonomik konjonktürüne göre değişkenlik gösterebilir. Ankara ve İzmir önümüzdeki öğretim yıllarında şube sayısı olarak büyümeyi öngördüğümüz illerin başında geliyor. Bu öğretim döneminde açılacak yeni okullarımız için 20 milyon TL yatırım yaptık. Devam eden kampüs inşaatlarımız içinde toplam 130 milyon TL'lik bir yatırım öngörüyoruz.

TEŞVİK
Bir ülkede özel eğitimin toplam eğitim içindeki payı ne kadar artarsa devletin yükü de o kadar azalır. Gelişmiş ülkelerde özel okulların eğitimdeki payı en az yüzde 15 seviyesinde seyrederken ülkemizde 1980-2002 arasında bu oran yüzde 2 civarındaydı. Milli Eğitim Bakanlığımızın hedeflerine bakıldığında ise üç yıl içinde özel okul oranın yüzde 15 seviyelerine, beşinci yıl sonunda ise yüzde 25 seviyelerine çıkarılması planlanıyor. Eskiden özel okulları rakip gören devlet artık özel okulları teşvik ediyor.

"SADECE ZİNCİRLER KALACAK"

Sektörden temsilciler özel okul sektöründe büyük markaların ve zincirlerin ayakta kalacağını ve büyüyeceğini düşünüyor. Örneğin Bilfen Okulları Yönetim Kurulu Başkan Vekili Fatih Öztürk, farklı sektörlerden girişlere dikkat çekiyor ve "Şu an her köşe başında özel okul var. Zincir okulların dışında çoğu özel okulun ömrü çok uzun olmayacak. Çünkü bahsi geçen yatırımcıların birçoğu uyulması gereken yönetmeliklerden bihaber. Bir okulun ayakta kalabilmesi için eğitim yapısı, sosyal olanakları ve binaları önemli ancak öncelikli olarak bakıl-

ması gereken o eğitim kurumu ne kadar süredir faaliyet gösteriyor, kurucularının kökeni ve hangi sektörden geldikleridir" diyor.

Bilnet Okulları ve Ege Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Okulları CEO'su Faruk Tatar, Türkiye'nin özel okul pazar payı noktasında dünya sıralamasında çok gerilerde olduğuna dikkat çekiyor ve "Özel okulların pazar payı OECD ortalamasında yüzde 17, Rusya'da ortalama yüzde 32 iken Türkiye'de bu rakamlar çok daha düşük" diyor. Tatar, sektörde artık birkaç eğitimcinin bir araya geldiği ve iyi niyetle bir şeyler yapmaya çalıştığı modelin yeterli olmadığını söylüyor ve "Artık özel okul işi büyük kurumsal markaların faaliyet alanına giriyor. Ülke çapında ölçme-değerlendirme verebilmek, sosyal, kültürel ve akademik anlamda dünya çapında rekabet edebilecek bir formasyon oluşturmak gerekiyor. Büyük markalar sektörde büyümeye devam edecek" diye öngörüyor.

YABANCILAR İLGİLENİR Mİ?

İş Bankası İktisadi Araştırmalar Bölümü 2018'in başında özel eğitim sektörüne dair bir rapor hazırladı. Bu raporda yabancıların eğitim sektörüne yatırım yapabilmesine yönelik kanunun değişmesi halinde başta yükseköğretim kurumları olmak üzere sektöre olan yabancı ilgisinin yeniden ivmeleneceğine dikkat çekiliyor.

Hatırlanacağı gibi Aralık 2016'da kabul edilen, Milli Eğitim Bakanlığı'nın (MEB) Teşkilat ve Görevleri Hakkında KHK ile Bazı Kanun ve KHK'larda Değişiklik Yapan Kanun ile özel okul ve diğer özel öğretim kurumlarındaki yabancı uyruklu gerçek veya tüzel kişilerin ortaklığı sona erdirildi.

2011 yılında Doğa Koleji'nin çoğunluk hissesini alan Turkven, sektörün ilk yabancı sermayeli yatırımcısıydı. KHK ile yapılan düzenleme sonrasında Doğa Koleji'ni Ağustos 2016'da Metal Yapı'nın sahibi Ömer Saçaklıoğlu Turkven'den satın aldı.

2011'de Bahçeşehir Koleji'nin yüzde 42 hissesini alan ABD'li özel yatırım fonu Carlyle ise bu hisseleri, Temmuz 2016'da kurucu Enver Yücel'e geri sattı.

2015'te Mektebim Okulları'nın önce yüzde 19,5'i Suudi Arabistanlı SEDCO tarafından alındı. Sonra hissesini yüzde 30'a ulaştı. Daha sonra SEDCO hisselerini Gelişim ve Başarı Eğitim Yatırım AŞ'ye devretti. Böylece yabancı sermaye eğitim sektöründen çıkmış oldu. C

Özel okulların hedefinde ne var?

Şirket	Hedefler
Bahçeşehir Koleji	23 yeni kampüs açacak. Fen ve teknoloji lisesi sayısı 14'e çıkacak.
Bil Koleji	100 kampüste 100 bin öğrenci hedefiyle 2023 yılına ulaşacak.
Bilfen Okulları	150 milyon TL'lik kampüs yatırımı sürüyor. 4 ilde yeni okullar açacak.
Bilgi Koleji	10 milyon TL yatırımla okul sayısını 2023 sonuna kadar 23'e çıkaracak.
Bilnet Okulları	126 milyon TL yatırım yaptı. 4 yılda 50 kampüse ulaşacak.
Biltes Koleji	10 yılda 5 bin öğrenci ve 8 kampüse ulaşmak için çalışıyor.
Doğa Koleji	2023 hedefi 200 kampüse ve 150 bin öğrenciye ulaşmak.
GEO Koleji	3 yıl içinde 40 kampüse, 25 bin öğrenciye ulaşacak.
İde Okulları	2 yıl içinde İstanbul Avrupa Yakası'nda kampüsler açacak.
İELEV Okulları	Avrupa Yakası'nda bir kampüs daha hedefliyor.
Mektebim Okulları	100 kampüs hedefini 2023'e kadar gerçekleştirmek istiyor.
Okan Koleji	İki yılda 1 olmak üzere 10 okul daha açmayı planlıyor.
TED Koleji	Beş yılda 12 ilde okul açacak. 81 ilde 81 okul hedefi var.
Teknoloji ve İnovasyon Koleji	Sancaktepe kampüsünde lisenin ardından orta okul devreye girecek.
Uğur Okulları	2023'de 100 kampüse ve 100 bin öğrenciye ulaşmayı hedefliyor.
Vega Okulları	5 yılda tüm Türkiye'de 15 lokasyonda olma planı yapıyor.
Vizyon Koleji	350 milyon TL yatırımla 5 yılda 50 kampüsü açacak.

Not: Sıralama alfabetiktir.

MUSTAFA AYDIN
BİL OKULLARI YÖNETİM KURULU BAŞKANI

"850 MİLYON TL'LİK YATIRIM PLANLIYORUZ"

TALEPLER
Dünya İnovasyon Okulu vizyonuyla 3 yıldır eğitim öğretimin içinde olan okulumuz, her yıl yeni franchise talepleriyle okulları markası altında topluyor. Eğitim yatırımcılarıyla yakından iletişim kurarak büyümemizi sürdürüyoruz. Türkiye genelinde birinci, ikinci ve üçüncü öncelikli iller planlaması yapılandırıldı. 2023 yılında tüm illerimizde olmayı hedefliyoruz.

100 BİN ÖĞRENCİ
Cumhuriyetimizin 100'üncü yılında 100 kampüste 100 bin öğrenci hedefiyle 2023 yılına ulaşmayı hedefliyoruz. Bu hedef doğrultusunda her yıl büyük bir organizasyonla uzman kadromuz ve güçlü çözüm ortaklarımızla franchise toplantıları gerçekleştiriyoruz.

64 YENİ KAMPÜS
Geleceğe dair kısa vadeli yatırım planlamamızda 64 yeni kampüste yaklaşık olarak 850 milyon TL'lik yeni yatırım planlıyoruz. Devlet teşvikleri ve hükümetin eğitim yatırımcılarını desteklemesiyle özel okul sektörü büyüyor ve büyümeye devam edecek. BİL markası da bu büyümenin öncülüğünü yaparak sektörün aktif ve lider bir aktörü olarak çalışmaya devam edecek.



MEHMET ÖĞÜTÇÜ

m.ogutcu@globalresourcespartnership.com

Enerji sorunlarını nasıl yönetmeli?

Artık 24 Haziran'daki cumhurbaşkanlığı ve parlamento seçimleriyle belirlenmiş yeni bir yönetim sistemi var ülkemizde. Daha önce denenmediği için nasıl işleyeceğini bilemediğimiz, ama başarılı olacağına dair yüksek beklentiler yaratılan bir sistem. Bürokrasi, yetki karmaşası, parlamento engellemeleri, istediğin atamaları yapamama, süratle karar alamama gibi olumsuz sayılan birçok mazeret ortadan kalktığı için bundan böyle etkin icraat çantada keklik görünüyor.

Önümüzdeki dönemde ekonomik kırılganlık, finans açığı, uluslararası kaynak temininde güçlük, dış politika ve güvenlik meydan okumaları, enerji sektöründeki kaygı uyandırıcı riskler, eğitim darboğazı, adaletin yeniden tesisi gibi acil konularda icraat öncelik taşıyor.

ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanı Fatih Dönmez'i içtenlikle tebrik ediyor, bu vesileyle kendisine ve ekibine (çoğu herkesin malumu olan) bazı tavsiyelerimi yinelemek istiyorum:

● Enerji sektöründe yer alan ve elini taşın altına koyan paydaşların hepsiyle diyalog ve danışma kanallarını açık tutun, politika ve kararlarınızı ortak paydayı temsil edecek şekilde alın. Sadece dar bir danışmanlar grubu ve kendinize yakın iş dünyasının tercihleri doğrultusunda değil. Her zaman tevazu gösterin, dengeleri gözetin Sayın Cumhurbaşkanı'nın da vurguladığı gibi.

● Özel ve kamu enerji sektöründe insan sermayesini zenginleştirmek öncelikle amacınız olmalı, bu konuda asgari beş yıllık bir strateji oluşturun, hemen uygulamaya koyun.

● Uluslararası iyi uygulamaları inceleyin, inceletin ve ateşi yeniden keşfetmeden bunlardan istifade edin. Kafanıza ve ihtiyaçlarımıza uyduğu ölçüde uluslararası kuruluşlardan da yararlanmayı ihmal etmeyin. Onlara ve küresel diyaloğa şimdiye kadar olduğundan daha fazla ağırlık verin.

NE HEDEFLENMELİ?

● Elbette ki, "milli ve yerli" olmak önemli ama bunu abartmayalım. Doğal gazda yüzde 98, petrolde yüzde 94 dışarıya bağımlı, ihtiyaç duyulan yıllık asgari yatırım tutarı olan 12-13 milyar doları dışarıdan bulmak zorunda iken, rüzgar ve güneş ekipmanlarında, nükleerde de dışa bağımlılığımız artarken önemli olan enerji ikmal güvenliği, rekabet gücümüzü aşındırmayacak fiyatlama, çevre korunması, enerji verimliliği, elverişli finans ve yeni teknolojiler geliştirme, hazmetme alanlarında başarı gösterebilmektir. Esas bu hedefler bizi yönlendirmelidir.

● Nükleer enerji politikasını şayet hala bir şans varsa özellikle de Sinop'taki Japon-Fransız ortaklığı maliyet artışları nedeniyle ayak sürümeye başladığı bir zamanda yeniden gözden geçirin. Şunun altını çizelim ki nükleere enerji karışımımızda kesinlikle ihtiyaç var ama hangi fiyatta, teknolojide, atık yönetiminde ve nükleer yakıt kullanımında olacağı konusunu kamuoyunu da ikna edecek şekilde masaya yatırın. Bu alanlarda Batılı firmalar uzak durduğu için Rus ve Çin ortaklıklarının geliştirilmesi zorunlu ama yine de elden geldiğince araya başka uluslararası grupları da katmaya çalışın.

● Rüzgar ve güneşte sağlam adımlarla devam ediniz. Finans modeli, çevre riskleri, teknolojik yenilenme, yerli katkı hep aklınızın gerisinde olsun. Dışarıdan borçlandığı için döviz riski yüksek olan enerji sektöründe finans krizi patladı patlayacak. Acil olarak erken çözüm önerilerini gündeme alın.

GÜÇLÜ ŞİRKETLER

● Biliyorsunuz, tüm Türk enerji şirketlerini toplayıp çarpsanız dahi varlık olarak Malezya'nın Petronas'ı bile etmiyor. Hem sermaye yapıları güçlendirilmeli hem de vakit geçirmeksizin kamu ve özel sektör ortaklığıyla uluslararası çapta rekabet edebilecek, çevre ülkelerde yatırımlar üstlenebilecek şirketler oluşturulmasına ön ayak olunmalı.

● Enerji ile dış politika, çevre, iklim değişikliği, vergi, rekabet, şugıda, finans politikaları arasındaki bütünleyici bağlantıyı kurun her zaman. Bizim gibi enerji açlığından muzdarip, bunun ekonomik ve dış politika yansımaları ciddi olan ülkeler için enerji, basit bir sektörel konu değil. Aslında tam bir milli güvenlik ve ekonomik güvenlik meselesidir.

Başarılar diliyor, yukarıdaki hususlarda ve diğer alanlarda her fırsatta yapıcı öneri ve tavsiyelerimizi paylaşacağımızı belirtmek istiyoruz. C

YAPI KREDİ'DEN ÖDEME SİSTEMLERİNİN DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜNE ÖNCÜLÜK EDEN TEKNOLOJİLER



Türkiye'nin dijital bankası Yapı Kredi, insan odaklı teknolojileriyle hayatı kolaylaştırmaya devam ediyor. Ödeme sistemlerinin dijital dönüşümüne öncülük eden Yapı Kredi, tüm dijital ödeme çözümlerini, Yapı Kredi Mobil içinde bulunan Yapı Kredi Pay çatısı altında birleştirdi. Yapı Kredi Pay'in Worldcard ve TLcard sahiplerine yönelik sunduğu yenilikçi çözümleri, gerçekleştirilen iş birlikleri ve yeni teknolojiler ile her geçen gün daha da artıyor.

TELEFONU POS CİHAZINA YAKLAŞTIRARAK MOBİL ÖDEME

Yapı Kredi Worldcard sahipleri, NFC özelliği bulunan Android telefonlarını POS cihazlarına yaklaştırarak kredi kartları yanlarında olmasa dahi ödemelerini güvenle yapabiliyor. Yapı Kredi müşterilerinin bu özellikten faydalanabilmesi için öncelikle Yapı Kredi Mobil'i akıllı telefonlarına indirmeleri gerekiyor. Yapı Kredi Mobil üzerinden kredi kartlarının bir defaya mahsus mobil ödemeye açılması yeterli oluyor. Bu aşamadan sonra kullanıcılar, kasa önünde yeniden mobil uygulamaya girmeye gerek olmadan, telefonlarını POS cihazına yaklaştırarak ödeme işlemini kolay bir şekilde tamamlayabiliyor.

İNTERNET ALIŞVERİŞLERİNDE QR KOD İLE ÖDEME

Yapı Kredi Worldcard ve TLcard sahipleri, internetten yaptıkları alışverişlerinde ödemelerini artık kart bilgilerini girmeye gerek kalmadan Yapı Kredi Mobil üzerinden QR kod okutarak daha hızlı gerçekleştirebiliyor. Yapı Kredi müşterilerinin QR kod ile ödeme yapabilmesi için ödeme sırasında, web sitesinde bulunan ödeme seçenekleri arasından Yapı Kredi Pay'i seçmeleri gerekiyor. Kullanıcılar, Yapı Kredi Mobil'in "Kartlarım" menüsündeki Yapı Kredi Pay altında yer alan "QR kod ile Ödeme" seçeneğini tıklayarak ekranda açılan QR kodu, telefonlarında açılan kameraya okutuyor. Yapı Kredi Mobil ana sayfasındaki Jet İşlemler menüsünden de QR Kod ile Ödeme işlemi gerçekleştirilebiliyor.

AKARYAKIT İSTASYONLARINDA ARAÇTA ÖDEME

Yapı Kredi Pay'in diğer bir çözümü olan "Araçta Ödeme" fonksiyonu ise Opet istasyonlarından yapılacak akaryakıt ödemelerinin, araçtan inmeden Yapı Kredi Mobil ile kolayca gerçekleştirilebilmesine olanak tanıyor. Yapı Kredi Worldcard ve TLcard sahiplerinin, araçtan inmeden akaryakıt ödemelerini yapabilmeleri için öncelikle Yapı Kredi Mobil'e bir kereye mahsus araç plakalarını eklemeleri gerekiyor. Opet istasyonlarında, akaryakıt ödemesinin Yapı Kredi Pay ile gerçekleştirileceğinin belirtilmesiyle birlikte Jet İşlemler menüsünden veya Yapı Kredi Mobil'e giriş yapılarak Kartlarım-Yapı Kredi Pay menüsünden ödeme işlemini tamamlanabiliyor.



DAVID BORK

Family Business Matters

bork@fambizmatters.com

Günümüz şartlarında aile şirketiniz

Siz ve aile şirketiniz günümüzdeki duruma göre neredesiniz? Herkesin bir "durumu" vardır. Örneğin ben belirli bir yaştayım, yetişkin çocuklarım var. Colorado'nun Rocky Mountains bölgesinde seçkin bir topluluk içinde yaşıyorum. Yaşıma göre zindeliğimin zirvesindeyim, çok sık bisiklete binerim ve eğlenceli bir hayatım var. 50 yıl boyunca 500'den fazla aile şirketine hizmet ettim ve etmeye devam ediyorum. İşte benim durumum bu.

Şimdi siz, kendi durumunuzu düşünün; ya sıfırdan bir aile şirketi kurdunuz ve şimdi çabalarınızın meyvelerini topluyorsunuz ya da bir halefsiniz, diğer aile üyeleriyle birlikte şirkette çalışıyorsunuz. Muhtemelen şirkette çok başarılı oldunuz, başarılarınıza başarı katıyorsunuz, şirket de çok ciddi ve dikkate değer boyutta büyüyordur. İdari seviyede de pek çok değişiklikler olmuştur herhalde.

Siz ve sizinle birlikte yaşayan vatandaşlarınız daha seçimden yeni çıktınız ve TL'nin değeri düşüyor. Çoğunuz bunların ve diğer değişiklerin şirketinizin üzerinde ne gibi bir etkisi olacağını merak ediyorsunuzdur. Şirketinizde ailevi meseleler olabilir, ancak siz zaten aile şirketlerinin karman çorman olabileceği gerçeğinin farkındasınız. Asıl olan şu ki şirketinizde her şey sizin tam olmasını istediğiniz gibi değil ve ortada çok fazla değişken var. Çeşitli Türk müşterilerimle 25 yıldır çalışmış biri olarak en azından benim bakış açımdan sizin durumunuzun kısa bir özeti de bu.

KARMAŞIK BİR YAPBOZ

İş hayatında olmak karmaşık bir yapbozu bitirmeye benzer. Her gün parçaları doğru yerlerine yerleştirmeye ve ortaya büyük resmi çıkarmaya çalışırsınız. Her zor günün ve bir parça başarının ardından evinize belirli bir tatmin hissiyle gidersiniz. Ertesi gün yataktan kalkarsınız ve yapboz üzerinde çalışmaya devam edersiniz. İşe gidersiniz ve gece boyunca birilerinin parçaların yerini değiştirdiğini veya yapbozun kendisinin bile değiştiğini görürsünüz! Şimdi size düşen durumu tekrar değerlendirmek, sonra parçaların nerelerde olduğuna bakmaktır. Kalan tüm gününüzü elinizden geldiğince onları doğru bir şekilde yerleştirmeye harcarsınız. Eğer bu süreci seviyorsanız, parçaları hemen tanır ve bugünün düne kıyasla biraz daha kolay geçeceğini düşünürsünüz. Çok kısa bir sürede bu sürece tam anlamıyla hakim olursunuz, farkına bile varmadan gün sona erer ve eve gitme zamanı gelmiştir. Eğer bu süreci sevmiyorsanız durumunuzu uzun uzadıya ve ciddi bir şekilde gözden geçirmenizi tavsiye ederim.

> "İster ABD'de ister Türkiye'de yaşıyor olun, sürekli olarak değişiklikleri fark etmeli, kendi yaklaşımınızı mevcut gerçeklere göre yeniden değiştirmelisiniz."

Her ne kadar şirketlerin tümünde çeşitli değişkenler olsa da bizim bildiğimiz birtakım sabitler de vardır. Şirketlerde daima arz, talep, rekabet, personel, yenilikler gibi işle ilgili meydan okumalar olacaktır. Aile şirketlerinde de her zaman çeşitli seviyelerde inişler ve çıkışlar olacaktır. Pazaryeri ve hükümet değişiklikleri birer gerçekliktir ve bu gerçekler daima uyum gösterilmesini ve esnek olunmasını gerektirir.

4 ÖNEMLİ DESTEK

Ailelere iş hayatlarındaki servetlerini sağlama almalarına yardımcı olmakla ilgili son projelerimden biri de bu alanda edindiğim yılların birikimini çevrimiçinden bir derse dönüştürmekti. Bu öğrenme aracının adı; "İş Hayatındaki Aileler İçin İlişkilerin Yeniden Şekillendirilmesi: Mucizeler Yaratan Kavramlar, Yöntemler ve Teknikler." Burada başarılı bir aile şirketini kalıcı yapmak için gerekli 4 desteğin ayrıntılarını veriyorum: İletişim, uyum, sınırlar ve yeterlilik... Bu ders, önümüzdeki birkaç hafta içinde çevrimiçinde erişilebilir olacak. Eğer daha fazla bilgi isterseniz lütfen info@theborkprocess.com bağlantısına gidin.

İşimi etkileyen pek çok şeyin kontrol dışındaymış gibi göründüğü gergin zamanlarda bir günün genel görünümüne bakmak için kendime bir dakika ayırmak çok faydalı olmuştur. Bu anlık gerginlikleri değerlendirmek, sonrasında onları uzun vadeye bırakmak için geçici bir geri çekilmedir. Bir aile şirketinde nesiller bazında düşünülür ve bu yüzden her bir gün en uygun şekilde ele alınır. C

MIT Technology Review

YapıKredi katkılarıyla



ROBOT AYAKLANMASI BAŞLADI


ABB
OSARO
OSARO
120-800373
120-800373
1 2.2182
2 3.9336
3 3.7598

ROBOT AYAKLANMASI BAŞLADI

Yapay zekadaki son gelişmelerle robotların birleştirilmesi hem imalat ve depolama faaliyetlerini dönüştürebilir hem de yapay zekayı bir sonraki düzeye taşıyabilir.



Bir robot kolu, hayli olağandışı ve son derece zahmetli bir iş yapıyor. Parıldayan tavuk parçalarından oluşan bir yığının tepesinde dolaşıyor, yığının içine dalıyor ve tek bir parçayı çekip çıkarıyor. Hemen sonra diğer tarafa dönüyor ve tavuk parçasını son derece nazik bir şekilde, bir taşıma kayışı üzerinde hareket etmekte olan bir ordövr tabağının içine bırakıyor.

Merkezi San Francisco'da bulunan Osaro adlı şirketin ürettiği bir yazılım tarafından kontrol edilen bu robot, daha önce gördüğünüz tüm robotlardan daha akıllı. Söz konusu yazılım robota yaklaşık beş saniye içinde tavuğu seçip yerleştirmeyi öğretmiş. Osaro, robotunun bu yıl içinde bir Japon gıda fabrikasında iş bulmasını bekliyor.

Bir robot ayaklanmasından endişe eden herkesin modern bir fabrikaya gidip bu işin hangi boyutlara ulaştığını görmesi gerek. Çoğu robot güçlü ve hassas olsa da titiz bir şekilde programlanmadığı takdirde hiçbir şey yapamaz. Sıradan bir robot kolu, yerinden bir santim bile oynatılsa bir nesneyi alması için gereken algıdan yoksundur. Tanımadığı bir şeyi tutmasıysa bütünüyle olanaksızdır. Bir marshmallow ile küp şeklindeki bir kurşun parçasının farkını bilmez. Gelişigüzel yerleştirilmiş bir yığının içinden düzensiz bir şekle sahip tavuk parçalarını almasıysa dahice bir iştir.

Endüstriyel robotlar, yapay zekadaki son gelişmelerden neredeyse hiç etkilenmedi. Yapay zeka son 5 yılı aşkın süredir görüntüleri tanımak, masa oyunlarını kazanmak ve hiç insan müdahalesi olmaksızın belirli bir kişinin sesine tepki vermek konusunda ustalaştı. Pratik yapması için yeterli zaman verildiği takdirde kendi kendisine yeni yetenekler dahi öğretebiliyor. Ama bütün bu zaman zarfında yapay zekanın donanımsal kuzenleri olan robotlar, halen bir kapıyı açmakta veya bir elmayı almakta zorluk çekiyor.

DENEYİMDEN ÖĞRENİYOR

Ancak bu durum artık değişmek üzere. Osaro'nun robotunu kontrol eden yapay zeka yazılımı robotun önünde duran nesneleri tanımasını, dürtüldüğünde, itildiğinde ve kavrandığında nasıl davrandıklarını incelemesini, ardından da onları nasıl tutması gerektiğine karar vermesini olanaklı kılıyor. Başka yapay zeka algoritmaları gibi bu yazılım da deneyimden öğreniyor. Yakınlarda bulunan güçlü bir bilgisayardaki makine öğrenmesi yazılımıyla birleştirilen kullanıma hazır bir kamera kullanan robot, nesneleri en verimli şekilde nasıl kavraması gerektiğini buluyor. Yeterince deneme ve yanılmanın ardından robot kolu, karşılaşabileceği hemen hemen her şeyi nasıl tutması gerektiğini öğrenebiliyor.

Yapay zekayla donatılmış iş robotları, otomasyonun çalışma hayatının pek çok alanına girmesine imkan sağlayacak. Bu robotlar, ürünlerin sınıflandırılmasının, ambalajlarından çıkarılmasının veya paketlenmesinin gerektiği her yerde insanların yerini alabilir. Kaotik bir fabrika ortamında yolunu bulabilen bu robotlar, imalat sanayisinde daha da fazla işi üstlenebilir. Bu bir ayaklanma olmasa bile bir devrim olarak nitelenebilir. Harvard Üniversitesi İşletme Bölümü'nde imalattaki eğilimler üzerine çalışan Willy Shih, "Halihazırda pek çok deney yapıldığını görüyoruz ve insanlar birçok farklı şey deniyor" diyor ve ekliyor: "Yinelenen görevler konusunda muazzam olanaklar var."

Bu sadece robotlar için değil, yapay zeka için de bir devrim. Yapay zeka yazılımlarını fiziksel bir bedene yerleştirmek, bu yazılımların gerçek dünyada görsel tanımayı kullanmalarını, konuşmalarını ve gezinmelerini olanaklı hale getiriyor. Yapay zeka, daha fazla veriyle beslendikçe daha da akıllanıyor. Dolayısıyla gerçekleştirilen her tutuş ve yerleştirmeyle bu robotların arkasındaki yazılım, dünyayı ve nasıl işlediğini kavramak konusunda daha da ustalaşıyor.

Kaliforniya Üniversitesi'nde, öğretim üyesi olan, makine öğrenmesi ve sanal gerçekliği imalat süreçlerinde robotiğe uygulayan bir start up şirketi olan Covariant.ai'nin (kısa süre öncesine kadar Embodied Intelligence adını taşıyordu) kurucusu Pieter Abbeel, "Bu, tüm bu veriler olmaksızın gerçekleştirilmesi olanaksız olan ilerlemelere yol açabilir" diyor.

DOĞUM SONRASI AYRIŞMA

Bu dönemin gelişi uzun zamandır görülüyordu. Bir mucit olan George C. Devol, 1954 yılında programlanabilir bir mekanik kol tasarımının patentini almıştı. Joseph Engelberger adlı bir imalat sanayi girişimcisi 1961 yılında, ilk kez General Motors'un New Jersey'deki montaj hattında kullanılan hantal ve kullanımı zor olan bu makinenin tasarımını Unimate'e dönüştürdü.

Daha başlangıçtan itibaren bu basit makinelerin arkasındaki aklı romantize etmeye dönük bir eğilim söz konusuydu. Engelberger, bilim kurgu yazarı Isaac Asimov'un hayalini kurduğu androidler şerefine, Unimate için "robot" adını seçti. Ancak bu makineler, görece basit bir yazılım aracılığıyla belirli bir görevi yerine getirmek üzere güdümlenmiş kaba mekanik cihazlardı. Günümüz çok daha ileri robotları bile, her eylemleri için programlanması gereken mekanik aptallardan pek öteye geçemiyor.

Yapay zekaysa başka bir yol izledi. 1950'lerde insansı mantık ve düşünce süreçlerini taklit etmek üzere hesaplama araçlarını kullanarak yola çıktı. Bazı araş-



Osaro'nun merkezindeki bir robot, bir kutunun içindeki ürünleri alıyor.

tırmacılar bu sistemlere fiziksel bir varlık kazandırmaya da çalıştı. İngiltere Bristol'den bir sinir bilimci olan William Grey Walter, 1948-1949 gibi erken bir tarihte, Elsie ve Elmer adını verdiği iki küçük otonom makine geliştirdi. Kaplumbağaya benzeyen bu cihazlar, kendi başlarına ışığı izlemelerini sağlayan basit, nörolojiden ilham alan devrelerle donatılmıştı. Walter bu makineleri beyindeki birkaç nöron arasındaki bağlantının bile nasıl görece karmaşık davranışlarla sonuçlanabileceğini göstermek üzere yapmıştı.

Ancak zekayı anlamanın ve yeniden yaratmanın çok karmaşık bir iş olduğu görüldü ve yapay zeka uzun bir süre boyunca çok az atılım gerçekleştirebildi. Bu arada fiziksel makinelerin karman çorman gerçek dünyada yararlı işler yapmak üzere programlanmasının çoğu zaman aşılamayacak denli karmaşık olduğu görüldü. Yapay zeka ve robotlar yıllar boyunca araştırma laboratuvarlarının ekürisi oldu ve araştırmacılar makine öğrenmesini endüstriyel robotlara uygulamaya çalıştı, ancak bu henüz sanayide yola koyulmuş değildi.

BÜYÜK SIÇRAMA BEKLENİYOR

Yaklaşık altı yıl önce araştırmacılar, eski bir yapay zeka hilesinin nasıl müthiş güçlü kılınabileceğini buldu. Bu bilim insanları sinir ağlarını, yani kabaca söylemek gerekirse, beyindeki nöronların ve sinapsların girdilerden öğrenme yollarına yakınsayan algoritmaları kullanıyordu. Bu ağların, bir şirketin maskotu olan ve çizgi filmleri de yapılan Elsie ve Elmer'a yeteneklerini kazandıran bileşenlerin soyundan geldiği anlaşılacaktı. Araştırmacılar, çok büyük miktarda etiketlenmiş veriyle beslendiğinde devasa ya da "derin" sinir ağlarının, bir görselde gösterilen bir nesnenin neredeyse insan kadar mükemmel bir şekilde tanınabilmesi gibi muazzam işler yapabildiklerini keşfetti.

Yapay zeka alanı altüst olmuştu. Yaygın adıyla derin öğrenme denilen bu teknik artık, yüz tanıma, konuşmanın yazıya aktarılması ve sürücüsüz arabaların yayaları ve trafik işaretlerini tanımak üzere eğitilmesi gibi algılamayı içeren görevlerde büyük ölçüde kullanılıyor. Bu teknik yüzünüzü tanıyabilen, sizinle akıllıca konuşabilen ve güvenli bir şekilde mutfağa gidip size dolaptan bir gazoz getirebilen robotları hayal edebilmemizi mümkün hale getirdi.

Yapay zekanın makinelere kazandıracağı ilk becerilerden bir tanesi çok daha fazla el becerisi olacak. Amazon son birkaç yıldır, araştırmacıların bir robotun mümkün olduğunca çabuk bir şekilde pek çok farklı ürünü almasını sağlamak suretiyle yarıştıkları bir "robot toplama" yarışması düzenliyor. Bu ekiplerin hepsi makine öğrenmesini kullanıyor ve robotları da giderek daha becerikli hale geliyor. Amazon'un gözünün sipariş merkezlerindeki milyarlarca eşyanın alınmasını ve paketlenmesini otomatize etmekte olduğu açık.

California Üniversitesi'nden, Abbeel'in meslektaşı Ken Goldberg, "35 yıldır robotik kavrama üzerine çalışıyorum ve çok az ilerleme sağlayabildik" diyor. Yapay zekadaki ilerlemeler sayesinde bu durum değişiyor: "Artık büyük bir sıçrama yapmaya hazırız."

YAPAY ZEKA BEDENE KAVUŞUYOR

New York'un NoHo mahallesinde, yapay zeka konusunda dünyanın en önde gelen uzmanlarından biri, halihazırda alanın bir sonraki atılımının yolunu gözlüyor. Ve robotların, yapbozun önemli bir parçası olabileceğini düşünüyor.

Yann LeCun, derin öğrenme devriminde yaşamsal bir rol oynadı. Diğer araştırmacıların sinir ağlarını kullanışsız oldukları gerekçesiyle terk ettiği 1980'ler-



Embodied Intelligence'deki bir çalışan, bir robotu eğitmek için sanal gerçeklik donanımı kullanıyor.

OSARO'NUN AKILLI ROBOTUNUN ARKASINDAKİ ADAM

Osaro'nun CEO'su Derik Pridmore, Batı Sahili'ndeki bir sanal gerçeklik şirketi olan Founders Fund'a katılmadan önce fizik ve bilgisayar bilimi eğitimi aldı. Pridmore, Founders Fund'da çalıştığı dönemde İngiliz menşeili bir yapay zeka şirketi olan DeepMind'ı bir yatırım hedefi olarak belirledi ve bu şirketin kurucularıyla birlikte çalıştı. DeepMind, o dönemde imkansız olarak görülen şeyleri makineleri öğretmek üzere yola koyuldu. Şirket, geliştirdikleri AlphaGo adlı programın masa oyunu Go'nun insan şampiyonunu yenmesiyle şöhret kazandı.

Google 2014'te DeepMind'ı satın aldığında Pridmore yapay zekanın ticari potansiyeli olduğuna karar verdi. Osaro'yı kurdu ve hemen ideal uygulama olarak robot tutuşuna odaklandı. Bir kutunun içine doldurulmuş veya bir taşıma bandında yol alan nesnelerin kavranması bir insan için basit bir görev olsa da gerçek bir zeka gerektirir. DeepMind'ın öncülük ettiği "derin takviyeli öğrenme" denilen teknikler, makinelerin insanlar tarafından temin edilen örnekler olmaksızın karmaşık görevleri yerine getirmeyi öğrenmesini sağlıyor. Bir bilgisayar oyununda yüksek puan almak gibi pozitif geri bildirimler, ağın kendisini ayarlamasını ve algoritmanın, söz konusu görevde uzmanlaşana kadar hedefe yaklaşmasını sağlıyor.



Bunu mümkün kılan mantık, ağın derinliklerinde saklı. Birbirine bağlı 10 milyonlarca nöron simülasyonunun etkileşiminde şifrelenmiş bulunuyor. Yine de sonuç olarak ortaya çıkan davranış basit ve içgüdüsel görünebilir. Bir robot kolu yeterince pratik yaptığında nesneleri etkili bir şekilde tutmayı, hatta nesne başka bir yerdeyken, başka bir nesnenin arkasına saklanmışken veya farklı bir şekle sahipken bile öğrenebilir. Osaro endüstriyel robotları daha akıllı hale getirmek için bir dizi başka makine öğrenmesi tekniğinin yanı sıra derin takviyeli öğrenmeyi kullanıyor.

de LeCun bu alandaki çalışmalara devam etti. Ocak ayına kadar Facebook'un yapay zeka araştırmalarının başkanı, şimdiyse şirketin yapay zeka alanındaki baş bilim insanı olarak derin öğrenme algoritmalarının, bir kişinin gönderdiği herhangi bir fotoğrafta kullanıcıları belirleyebilecek bir düzeyde gelişimine öncülük etti.

Ancak LeCun, yapay zekanın sadece görmenin ve duymanın ötesine geçmesini, akıl yürütmesini ve eyleme geçmesini istiyor. Bunun olanaklı olması için fiziksel bir varlığa ihtiyacı olduğunu söylüyor. İnsan zekası gerçek dünyayla etkileşimi içerir; insan bebekleri nesnelerle oynayarak öğrenir. Kavrayan makinelere yerleştirilen yapay zeka da aynısını yapabilir. "İlginç yapay zeka araştırmalarının önemli bir bölümü robotları da içeriyor" diyor LeCun.

Buradan, biyolojik zekaya yol açan süreci tekrarlayan, fevkalade bir makine evrimi bile çıkabilir. Görüş, el becerisi ve zeka, hominidler dik bir şekilde yürüyüp serbest kalan ellerini nesneleri incelemek üzere kullanmaya başladıktan sonra birlikte ve hızlanarak evrimleşti. Hominidlerin beyinleri büyüyerek daha gelişmiş aletleri kullanmalarını, dili ve toplumsal örgütlenmeyi olanaklı kıldı.

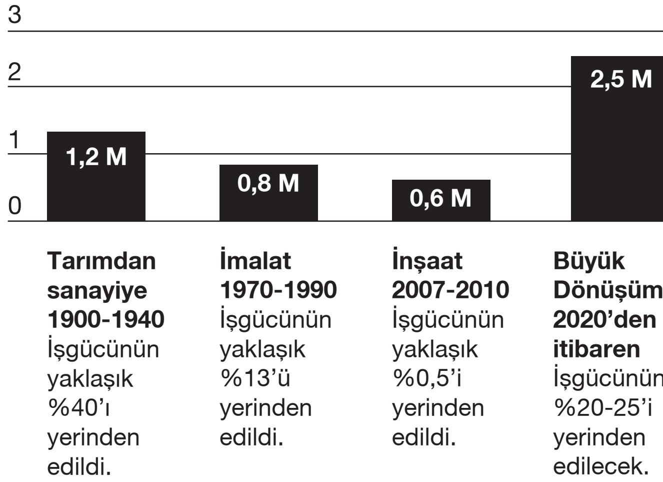
Yapay zeka da buna benzer bir evrim geçirebilir mi? Bugüne kadar yapay zeka büyük ölçüde bilgisayarların içinde, bilgisayar oyunları veya hareketsiz görseller gibi gerçek dünyanın kaba simülasyonlarıyla etkileşerek var oldu. Gerçek dünyayı algılayabilen, onunla etkileşen ve gerçek dünya hakkında bir şey öğrenen yapay zeka programları eninde sonunda düşünme, hatta iletişim kurma konusunda çok daha başarılı olacak. Abbeel, "Manipülasyonu tam anlamıyla çözerseniz, muhtemelen tam, insan düzeyinde zekaya hayli yakın bir şey yapmış olursunuz" diyor.

Otomasyon çalışma hayatını değiştiriyor

Robotik ve yapay zeka nedeniyle kazanılan veya kaybedilen iş alanlarını ölçmek netameli bir iş. Ancak kol emeğine yönelik ihtiyaç azalıp dijital ve beşeri becerilere yönelik ihtiyaç hızla artarken talep gören iş alanlarının hangileri olduğu açık.

Otomasyon nedeniyle kaybedilen işlerin etkisi ne olacak? Muazzam olması muhtemel.

ABD'nin 2016 toplam işgücü büyüklüğüne göre ölçeklendirilmiş (milyon), yerinden edilen ortalama yıllık işçi sayısı



Tarımdan sanayiye 1900-1940 İşgücünün yaklaşık %40'ı yerinden edildi.

İmalat 1970-1990 İşgücünün yaklaşık %13'ü yerinden edildi.

İnşaat 2007-2010 İşgücünün yaklaşık %0,5'i yerinden edildi.

Büyük Dönüşüm 2020'den itibaren İşgücünün %20-25'i yerinden edilecek.

Çeşitli becerilere yönelik talep hızla değişiyor ve kendi kazananlarını ve kaybedenlerini üretiyor.

Otomasyon ve yapay zeka, fiziksel emek ihtiyacının daha az, yüksek teknoloji ve beşeri becerilere yönelik talebinse çok daha fazla olması anlamına gelecek.

	ABD		Batı Avrupa	
Beceriler	2016'da çalışılan saat (milyar)	2030'da çalışılan saatlerdeki değişim (%)	2016'da çalışılan saat (milyar)	2030'da çalışılan saatlerdeki değişim (%)
Fiziksel ve manuel	90	-11	113	-16
Temel zihinsel	53	-14	62	-17
Daha karmaşık zihinsel	62	+09	78	+07
Toplumsal ve duygusal	52	+26	67	+22
Teknolojik	31	+ 60	90	+52

%50 ABD'deki mevcut iş faaliyetlerinin yaklaşık %50'si, mevcut teknolojilerin uyarlanmasıyla teknik olarak otomasyona geçirilebilir.

6/10 Mevcut her 10 meslekten 6'sının içerdiği faaliyetlerin %30'undan fazlası teknik olarak otomasyona geçirilebilir.

Amerikalıların çoğunluğu otomasyonun bazı iş alanlarının yerini almasına sınır konulmasından yana.

Amerikalıların çoğunluğu otomasyonun bazı iş alanlarının yerini almasına sınır konulmasından yana.

%41 Makineler daha düşük maliyetle daha iyi bir iş çıkarabildiği takdirde işletmelerin işçilerin yerine makineleri istihdam etmesi meşru olur.

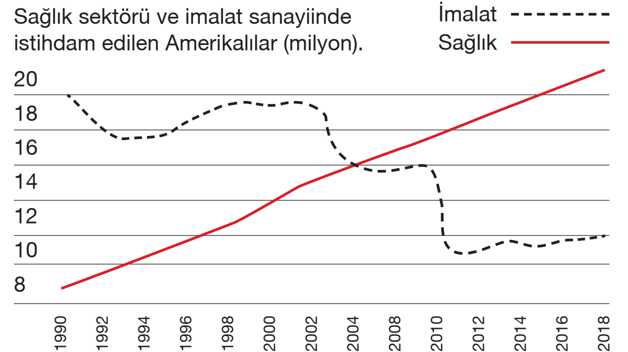


%58 İşletmelerin, makineler insanlardan daha başarılı ve ucuz bile olsa işçilerin yerine makineleri kullanmasına bazı sınırlar konulmalı.

PEW ARAŞTIRMA MERKEZİ

Sağlık sektöründe istihdam büyük bir hızla azalıyor. İmalatta ise durum pek öyle sayılmaz.

Sağlık sektörü ve imalat sanayiinde istihdam edilen Amerikalılar (milyon).



YUKARIDA: ABD İŞGÜCÜ İSTATİSTİKLERİ BÜROSU AŞAĞIDA: ACEMOGLU/RESTREPO 2017:

İmalat sanayiindeki her bir endüstriyel robotun yerini aldığı işçi sayısı.

+1 robot = - 6 iş

YapıKredi
katkılarıyla

Büyüme yavaşladıkça eşitsizlik artıyor

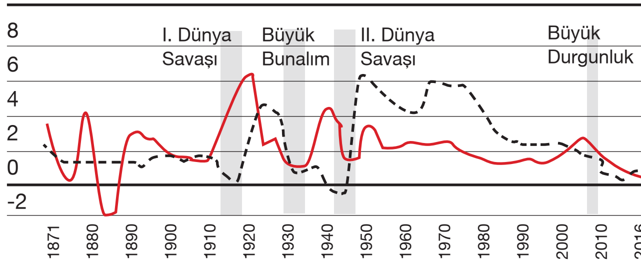
Yapay zeka ve robotikteki ilerlemelere rağmen üretkenlikteki artış hayli yavaş ve az sayıda insan bu ilerlemelerin avantajlarından faydalanıyor. Özellikle işgücündeki artış yavaşlarken büyümeyi artırmak için hem daha fazla yapay zekaya ihtiyacımız olacak hem de yapay zekayı daha iyi kullanmayı öğrenmemiz gerekecek.

ABD'de üretkenlik, 90'larda görülen bir artışın ardından, tarihsel olarak neredeyse en düşük düzeyinde.

Üretkenlik rakamları, özellikle de inovasyona atfedilen toplam faktör verimliliği (TFV) rakamları endişe verici.

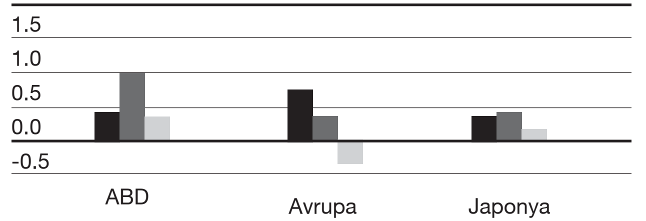
Emek üretkenliği yavaşlıyor
Bir önceki yılın aynı dönemine göre % değişim

ABD
Avrupa



Gelişmiş ekonomilerde üretkenlik artışı
TFV artışı

1990-1995
1996-2004
2005-2014



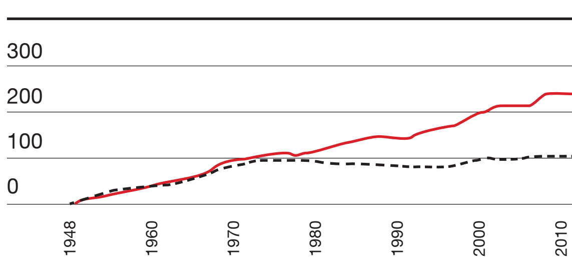
SOL TARAF / MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE - SOLVING THE PRODUCTIVITY PUZZLE: BROOKINGS INSTITUTION

Ekonomi büyürken bile pek çok işçi refahtan pay almıyor.

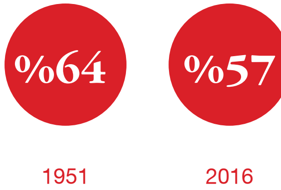
ABD'de işçilerin gelirden aldığı pay azalırken, sermaye sahiplerinin payı giderek artıyor. Bu eğilim ücret durgunluğu ve gelir eşitsizliğine katkıda bulunuyor.

ABD'de üretkenlik artsa da ücretler aynı hızda artmıyor.
1948'e endekslenmiş %

Net üretkenlik
Saatlik ücret

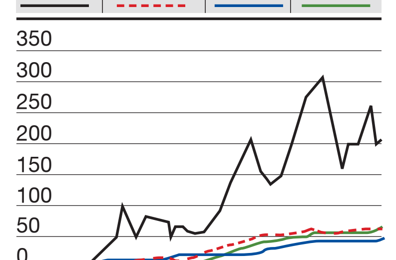


ABD'de emeğin hasıladan aldığı pay



Gelir artışı en hızlı en tepede artıyor
Gelirde % değişim ABD hane halkları

En üst %1 | Sonraki %19 | Orta %60 | En alt %20

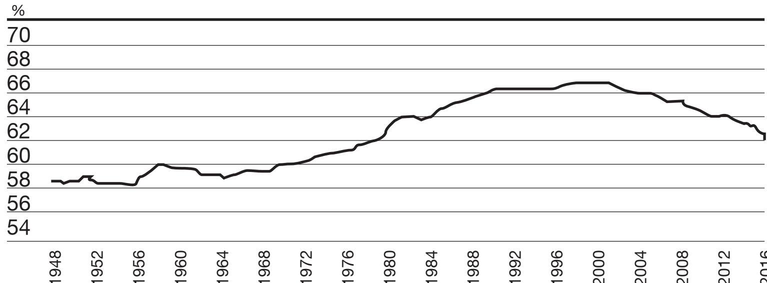


SOL TARAF/ MIDDLE BAIN & CO LABOR 2030. CENTER FOR BUDGET AND PRIORITIES

İşgücüne katılım oranında endişe verici düzeyde bir düşüş var.

Bir ülkenin GSYH'si hem işgücünün büyüklüğüne hem de üretkenliğine dayanıyor. Yaşlanan bir işgücü, üretkenlikte güçlü bir artış olsa bile GSYH'nin gelecek on yıllarda azalacağı anlamına geliyor.

ABD'de 16 yaş ve üzeri nüfusun mevsimsel olarak düzeltilmiş işgücüne katılım oranı, 1948-2016



ABD'de istihdam artışı yavaşlıyor ve bu da ekonominin bütününü aşağıya doğru çekecek.

Üretkenlik son 50 yıldaki hızla artmaya devam edecek olursa sonuç,	İstihdam artışındaki yavaşlamayı tam olarak telafi etmek için üretkenliğin,
Önümüzdeki 50 yılda GSYH büyümesinde %40 azalma olacak.	**Önümüzdeki 50 yılda %80 artması gerekecek.**



ÖNE ÇIKANLAR

MESSENGER
Facebook'un Messenger Reklamları'nda (Messenger Ads) yeni bir dönem başlıyor. Bundan böyle Messenger uygulamasında otomatik oynayan video reklamlar da yer alacak. Bunlar, kullanıcıların konuşmalarının yer aldığı "Mesajlar" listelerinde aşağıya doğru ilerledikçe video reklamlar da tıpkı haber akışı ve Instagram'da olduğu gibi otomatik oynamaya başlayacak. Aylık aktif kullanıcısı 1,3 milyara ulaşan Messenger'da otomatik video reklamların yaygınlaşması ise uzun soluklu olacak.

SADIK MÜŞTERİ
Zenith New York Başkanı Brent Poer; "Veri, yaratıcılık sürecinin en önemli konularından. Bütçeler azaldıkça, rekabet daha agresif hale geldi. İnsanların hata yapma lüksü kalmadı. İnsanlar, kendi imajlarını yansıtan markaları tercih ediyor. Bu nedenle tüketiciyi ne kadar tanırsanız onun yaşamına o kadar dokunabilirsiniz. İşte o zaman sadık müşteri yaratabilirsiniz." diyor

Reklam, bireysel oldu

Dijitalleşme her sektörü olduğu gibi reklamcılık sektörünü de derinden etkiliyor. Bu nedenle uzun zamandır dijitalin yaratıcılığa katkısı sektörün önemli tartışma konuları arasında yer alıyor. **Alaaddin Kreatif Direktörü İsmail Bölükbaşı,** bu durumun sektöre etkilerini şöyle özetliyor: "Dijital mecralar için iş üretmek, geleneksel mecralara hiç benzemiyor. Anın gücü artık elimizde, reklamımızı göstereceğimiz kişiyi çok iyi tanıyoruz. Belki kişiler bilmiyor ama biz onların bir yıl sonra nerede tatil yapacağını, hangi otomobili satın alacağını, hatta kiminle evleneceğini dahi biliyoruz." Bölükbaşı, bu durumun reklam sektörü çalışanlarına tüketicileri etkileyecek, ikna edecek konsepti yaratma şansını daha çok verdiğini söylüyor.

Bölükbaşı, yakın zamanda yazılan algoritmalar tarafından yaratılan şablonlar olacağını söylüyor. Bunların büyük veriden beslenerek otomatik olarak konsept hazırlayacaklarını belirtiyor. Yıllar önce iletişim kitlesel olmaktan çıkıp segment haline gelmişti. Bölükbaşı, bugün ise iletişimin kesinlikle bireysel olduğuna dikkat çekiyor.

Alaaddin'in bünyesinde 2 yıl öncesine kadar geleneksel ajansın yanı sıra dijital ajans da yer alıyordu. Bölükbaşı, bugün



gelinen noktada birbirinden beslenen tek çatı altında buluşan bir yapı haline geldiklerini söylüyor ve "Bütünleşik hizmet ve dijital transformasyon, akış açımızı ve düşünce biçimimizi çok geliştirdi diyebiliriz" diye konuşuyor.

Oğuzhan Akay / Movida Plus MAP Ajans Başkanı
"Bize şunun gibi reklam yapın diyenler var, bize mutluluğun resmini yapın diyen yok Abidin Dino"

Gökhan Akbay / Alametifarika Başkan Yardımcısı
"CV'ne ev adresini yazacağına doğum tarihini yaz."

Özgür Alaz / Useful ve Promoqube'un Kurucusu
"Facebook, dünyadaki her aktif kullanıcısından, yıllık ortalama 34 dolar kazanıyormuş."

Peter Fisk / Yazar ve danışman
"Dijitalleşme çağı... MIT'nin yeni araştırmasına göre kazanan şirketlerin bugün yeni normalleri dağıtılmış liderlik ve acımasız deney."

HANDE YAVUZ ÇALIK
hyavuz@capital.com.tr

Ölçülebilirlik sektöre göre değişiyor

Reklam yatırımlarının geri dönüşü geçmişten bu yana sektörde çok fazla konuşulan konulardan biri. Dijital pazarlamanın net şekilde ölçülebilmesi, reklamverenler ve reklamcılar açısından cazip hale geldi. **Senbir Danışmanlık Kurucusu Hakan Senbir**, ölçülebilirliğin sektörden sektöre fark ettiğini söylüyor ve şöyle devam ediyor: "Hazır giyimde TV geri dönüşü yüksek bir mecra. Teknoloji marketlerinin yaptıkları kampanyalarda radyonun benzer bir etkiye sahip olduğunu görebiliyoruz."



YARATICILIK DEĞİŞTİ

İnsanların her şeye karşı gösterdiği sabır süresinin azaldığını belirten Senbir, "Artık her konuda kısa ve öz bilgi istiyorlar. Bu manada bilgilendirici reklamlardan öz bilgiyi en kısa sürede aktarmak gibi bir beklenti var. Bu durumun yaratıcılığı kendi içinde dönüşüme uğrattığını düşünüyorum. Bu değişime direnç gösteren de var, ayak uydurmaya çalışan da" diyerek devam ediyor.

NET TAHLİL

Senbir, reklamverenin medya planlamada verim elde etmesinin, strateji bilgisiyle doğru orantılı olarak değiştiğini belirtiyor. "Ölçerek yöneten verimli kullanır, ölçmeyen verim elde edemez, bu çok nettir. Bugün verimlilik anlamında yönetilmesi gereken en önemli konularından biri hedef kitlenin net tahlili ve herkes denen anlamsız tanımlamadan kaçınmaktır" diyor.

VERİ EN ÖNEMLİ KONU

Amerika'daki şirketler, zamanlarının yüzde **30**'unu veri toplamakla geçiriyor.

Kaynak: SourceMedia/Paxata çalışması, 2018

Pazarlama güçlerini geliştirmek için şirketlerin yüzde **39**'u verilerden yararlanıyor.

Kaynak: 2017, Experian çalışması

Pazarlama kararlarının yüzde **42**'si analitik kullanılarak karar veriliyor.

Kaynak:2018 Pazarlama anketi

CEO'ların yüzde **61**'i teknolojiyle ilgili gelecek 3 yılda yapılacak en büyük yatırımın data toplamak olduğunu düşünüyor.

Kaynak: 2017 KPMG çalışması



DİKKATİMİ NE ÇEKTİ?

CANNES LIONS

Cannes Lions Uluslararası Yaratıcılık Festivali'nde, İsveç menşeli müzik servisi Spotify bu yıl Yılın Medya Markası oldu. Geçtiğimiz yıllarda Microsoft CEO'su Steve Ballmer, YouTube'un eski CEO'su Salar Kamangar ve Facebook Kurucu ve CEO'su Mark Zuckerberg gibi isimlerin "Yılın Medya İnsanı" olarak aldığı ödülü bu yıl 3 binden fazla Spotify çalışanı adına Spotify Ortak Kurucusu ve CEO'su Daniel Ek aldı. Ödüle 2007 yılından bu yana yalnızca erkeklerin alması ise dikkat çekici.

TASARIM

Accenture Interactive'in grup tasarım direktörü Martha Cotton, "Tasarım odaklı pazarlamacı demek, stratejilerini müşteri deneyimine tabi tutan, müşterinin ne istediğini anlayan ve onların ihtiyaçlarıyla empati kurabilen kişiler demek. Tasarım odaklı şirketlerin büyük çoğunluğu, inovasyon ve müşteri deneyimi konusunda daha başarılı. Şirketlerin yarısı bu sayede rakiplerine oranla daha sadık müşterilere sahip olduklarını belirtiyor" diyor.

ESAS HEDEF YÜZDE 50!



Dünyanın pek çok ülkesinde yönetim kurullarında kadın üye sayısının artması için kota uygulanıyor. 2012'de hayata geçirilen "Yüzde 30 Kulübü" de bu projelerden biri. Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu tarafından Türkiye'de hayata geçirilen proje, şirketlerin yönetim kurullarında ve üst yönetiminde kadın oranının ilk etapta yüzde 30'a, daha sonra yüzde 50'ye çıkarılmasını amaçlıyor. Geçtiğimiz yıl lanse edilen programın detaylarını Yüzde 30 Kulübü Projesi'nin yönetim kurulu üyeleriyle konuştuk. Üyelere göre Türkiye'de kurul üyesi kadın sayısı artıyor, ancak henüz istenilen seviyelere ulaşılmış değil.



Ayaktakiler (soldan sağa):
Melsa Ararat, Murat Yeşildere, Botan Berker, Selen Kocabaş, Agah Uğur

Oturanlar:
Ahmet Dördüncü, Füsun Akal Bozok, Hurşit Zorlu, Tülin Karabük

FOTOĞRAFLAR: GÖKHAN ÇELEBİ

Son dönemde kadınların iş dünyasına katılımına yönelik çalışma sayısında bir artış var. Bunda SPK'nın şirketleri teşvik etmesi ve bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunun görevlerinin 2018 yıl sonunda bitiyor olması önemli etken. 2012 yılında İngiltere'de başlatılan "Yüzde 30 Kulübü" de bu projelerden biri. Türkiye'de ise bu program Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu tarafından geçen yıl hayata geçirildi.

Sabancı Üniversitesi Öğretim Üyesi ve Kurumsal Yönetim Forumu Direktörü Melsa Ararat, kulübün ortaya çıkış sürecini şöyle anlatıyor:

"Sabancı Üniversitesi olarak 2012 yılında Bağımsız Direktörler Projesi'ni başlattık ve bu proje çerçevesinde bir veri tabanı oluşturduk. Bu veri tabanı yetkin kadınlardan oluşturuldu. Kadın atamak isteyen şirketler, zorluk çekmesin ve kolaylıkla gelip arzu ettikleri kriterdeki kadınlara ulaşabilsin diye bunu hizmet olarak sunduk. O sırada zaten İngiltere'de Yüzde 30 Kulübü'nü

tanımıştık. Aynı yıl İngiltere'de de Türkiye'de de kadın yönetim kurulu üyesi sayısı yüzde 12'ydi. Gelinen süreçte onlar yüzde 30'lara çıktı biz ancak yüzde 13,9'a gelebildik. Bunun üzerine üniversitede bu kulübe ev sahipliği yapmaya karar verdik."

"PORTFÖY ÇEŞİTLENMELİ"

Kulübün kurucu üyeleri arasında yer alan Anadolu Holding CEO'su Hurşit Zorlu, "Yüzde 30 Kulübü"nün faydalı bir oluşum olduğunu düşünüyor. Zorlu, kulübe katılma süreçlerini ve holding bünyesinde kadınlarla ilgili yaptıkları çalışmaları şöyle özetliyor:

"Grup olarak 'Yüzde 30' oluşumuna davet edildik. Aslında şirketler, ilk önce kadın çalışan sayısını artırmaya odaklanmalı. Bu durum doğal olarak yönetim kuruluna ve üst düzey yönetim seviyesine yansıyacaktır. Birden bire yüzde 30'a çıkaralım diye ilerlemek de negatif etkilere neden olabilir.

Biz holding olarak geçmişte de kadınlarla ilgili çalışmalar yapıyorduk. Şirketlerimiz içinde grup bazında çalışan kadın sayısını artırmayı öncelikli hedef olarak gördük. Şu anda Anadolu Grubu'nda kadın çalışan oranı yüzde 30'lar seviyesinde. Ancak yönetici seviyesinde bu oranımız daha yüksek. Özellikle dışarıdan eleman aldığımızda mutlaka bir kadın aday da olsun diye düşünüyoruz. Düzenleyici kuruluşların tamamen zorlayıcı olmasa da koyduğu birtakım hedefler var. Bu regülasyonların da faydalı olduğunu düşünüyoruz. Kadın yönetici portföyünün genişlemesi lazım. Eskiye göre çok daha ilerideyiz ancak bunu daha da geliştirmek lazım ki serbest seçim daha rahat olsun."

"ÇEŞİTLİLİK ÖNEMLİ"

Türk Tuborg'un yönetim kurulu üyesi ve 90Fit'in kurucusu Tülin Karabük, Türkiye'de kadın yönetim kurulu üyelerinin artış oranının istenilen seviyede olmadığını düşünenlerden. Bunun oldukça uzun bir süreç olacağını kabul eden Karabük, sözlerini şöyle sürdürüyor:

"Kadınların aile hayatındaki yeri, üst düzey yönetim seviyesinde yer alan kalifiye kadın sayısının az olması gibi nedenlerin kadınların yönetimde söz sahibi olmasının önünde engel. Ancak ben asıl engelin bu olmadığını düşünüyorum. Burada en önemli nokta karar vericilerin bu konuyu içselleştirmesi. Şirket olarak toplumun yarısını temsil eden bir çeşitliliği yönetim kurulunda barındırmaya yönelik bir kararınız ve inancınız varsa o zaman bu konuda ilerleme kaydedebilirsiniz. Yönetim kurulunda bir boşluk olduğunda özellikle bu boşluğu doldurmak üzere kadınlara öncelik verirsiniz. Bence prensipte kadın erkek olarak düşünmeden çeşitliliğin desteklenmesi gerekiyor. Bunun yanında bazı yetkinlikler kadın ve erkeklerde farklı şekillerde ortaya çıkıyor. Bunların entegre olması kaçınılmaz. Bugün artık şirketler o kadar büyük ve önemli problemlerle uğraşıyor ki sadece yetkinliklerin bir kısmının temsil edildiği bir karar mekanizması düşünülmemeli bile."

MELSA ARARAT / SABANCI ÜNİV. KURUMSAL YÖNETİM FORUMU DİREKTÖRÜ - YÜZDE 30 KULÜBÜ YÖNLENDİRME KOMİTESİ BAŞKANI

KADIN YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN FAYDALARI

YÜZDE 100 ARTIŞ

BİST 100 içindeki şirketlerde kadın yönetim kurulu üye sayısında yüzde 100'lük bir artış söz konusu. Bu artışın çoğunun da Yüzde 30 Kulübü'nde yer alan şirketlerde gerçekleştiğini görüyoruz. Biz kulübe üye olan şirketlere "Neden yönetim kurulunuzda kadın yok" demiyoruz. En önemlisi bir taahhüt de beklemiyoruz. Ancak kurullarında kadın sayısını artırmaları için onlara yardımcı oluyoruz.

ÜNİVERSİTENİN ROLÜ

Üniversitenin buradaki rolü ise bu konuyu araştırmalarla destekleyip, gidişatı ve eğilimleri görmekten ibaret… Elimizdeki verilerden analizler yaparak dünyadaki oluşumları da şirketlere göstermek istiyoruz. Bu sayede yönetim kurullarındaki bağımsızlık özelliğini de güçlendirmek amacındayız. Yönetim kurullarında kadın olmasının olumlu etkileri var. Kadınlar doğaları gereği daha detaycı, analitik, çoklu iş yapabilme becerisine sahip ve sorgulayıcıdır. Aynı zamanda uzun vadeli bakma beceresine sahipler. Kadınlar erkeklere göre risk almayı da daha çok sever.

"MUCİZE BEKLEMEK ANLAMSIZ"

Füsun Akkal Bozok, Türkiye'deki az sayıda kadın yönetim kurulu üyelerinden biri. Yapı Kredi Bankası'nda bağımsız yönetim kurulu üyesi olan ve Sabancı Üniversitesi'nde de öğretim üyeliği yapan Bozok, son dönemde kadın yönetim kurulu üyelerinin sayısında bir artış olduğunu düşünüyor ve sözlerini şöyle sürdürüyor:

"Kadınların görünür olamama sorunu var. Yönetim kurulu üyeliği, biraz networkle ilgili bir durum. Kadınlar, ne kadar yetkin olsa da çok fazla göz önünde değil. Bu da seçimde etkili oluyor ne yazık ki. Yüzde 30 Kulübü'nün ilk amacı, gelecekte yönetim kurulundaki kadın sayısını 3'te 1 oranda artırmak. Daha sonraki hedef ise yüzde 50. Yani yönetim kurulunda eşitlik sağlanması. Eşitlik konusu sadece insan hakları konusu değil, aynı zamanda adalet konusu. Yönetim kararlarında kadın ve erkeğin eşit temsil edilmesi gerekiyor. Bu nedenle uzun vadede amacımız bunu yüzde 50'ye tamam-



lamak. Erkeklerin yönetim kuruluna katkısı ne kadarsa kadınlar için de aynı durum geçerli."

"İŞ YAPIŞ ŞEKİLLERİ DEĞİŞİYOR"

Simit Dünyası'nın yönetim kurulu üyesi Selen Kocabaş, son dönemde kadın konusuna bir odaklanma olduğunu düşünenlerden. Yine de alınacak çok yol olduğunu söylüyor. "Türkiye'de yüzde 50'ye yakın bir kadın nüfusu var. İstihdama gelince bu oran yüzde 70 erkek, yüzde 30 kadın şeklinde ortaya çıkıyor" diye konuşuyor. Kocabaş, bu eşitsizliğe şu verilerle ışık tutuyor:

"BİST verilerine göre bağımsız yönetim kurulu üyelerinde yüzde 86 erkek, yüzde 14 kadın üye var. Bu yüzde14'ün yüzde 7'sini aileden gelen kadınlar oluştururken ancak geri kalan yüzde 7'sini bağımsız kadınlar oluşturuyor. Avrupa'ya göre de çok gerideyiz. Bu yüzden bir kota uygulaması gerekli. Yönetim kurulu birbirini tamamlayan ve destekleyen üyelerden oluşmalı. Konu arz konusu değil, çeşitlik ve karar mercilerinde kadın popülasyonunun artması gerekli. Dünyada iş yapış şekillerinin değiştiği bir dönemdeyiz. Çeşitliliği sağlama noktasında kadınlara daha fazla ihtiyaç olacak. Yönetim kurulunun ana rolü, şirketi belli bir kalibrasyonun içinde tutabilmek. Bunun için de birbirini tamamlayan insanlara ihtiyaç var."

DURAKLAMA DEVRİ Mİ?

Merit Risk Yönetimi ve Danışmanlık Kurucu Ortağı Dr. Botan Berker, yönetim kurulunda kadın sayısının uzun zamandır artmadığını, hatta bir durak-

ÖMER YÜNGÜL / ZORLU HOLDİNG CEO'SU

"EŞİT ŞARTLAR SAĞLAMAK ÖNEMLİ"

ÜST DÜZEY İŞ BİRLİĞİ

Zorlu Holding olarak üyesi olduğumuz Yüzde 30 Kulübü'nün çalışmalarını takdirle karşılıyor ve her türlü platformda desteklemek için çaba gösteriyoruz. Yüzde 30 Kulübü bilinen kota uygulamalarının çok ötesinde bir vizyon ortaya koyuyor. Toplumsal cinsiyet dengesini iyileştirmeyi amaçlayan oldukça stratejik ve kapsayıcı bir yol izliyor. Yönetim kurullarında yüzde 30 oranında kadın olması fikrini, yönetim kurulu başkanları ve CEO'ların iş birliği ile hayata geçirmeye odaklanıyor.

Zorlu Holding olarak şirketimizde sadece kadın çalışan oranını artırmaya değil, yönetici kadınların oranını da artıracak eşit şartları sağlamaya büyük özen gösteriyoruz.

2022 HEDEFLERİ BELLİ

Yüzde 30 Kulübü'nün bir parçası olarak bu konuda aktif olarak çalışıyoruz. Kadın girişimciliğini artırmak ve kadınların istihdamına katkı sağlamak amacıyla çalışmalar yapan KAGİDER'in Fırsat Eşitliği Modeli (FEM) Projesi'ne imza attık. Grubumuzun sürdürülebilirlik yolculuğunda yönetim kadrolarında kadın yönetici temsil oranının artırılmasına yönelik 2022 yılı hedeflerini belirleyerek bu hedefler doğrultusunda çalışmaya devam ediyoruz. Kurucu ortağı ve ilk üç destek programının sponsoru olduğumuz sosyal inovasyon platformu imece'nin Toplumsal Cinsiyet Eşitliği konulu programına da destek oluyoruz.

lama olduğunu belirtiyor. Bu konunun önündeki engelleri ise şöyle sıralıyor:

"Yasal olarak ya da arz eksikliğinden kaynaklanan hiçbir engel yok. Bunun önünde görünmeyen engeller var. Toplumun psikolojisi, yetiştirilme şekli, eğitim eksikliği gibi konular kadınların yönetimde söz sahibi olmasına engel oluyor.

Dünyanın birçok ülkesinde görünmeyen engelleri aşmak için kota uygulaması konuldu ve bunun başarılı olduğunu da görüyoruz. Bizde ise durum aslında çok çarpık. Son 30-40 yılda üniversitelerde eğitim gören kadın sayısıyla akademik kariyer yapan kadın sayısında bir yükselme görüyoruz. Ancak aynı yükseliş, iş dünyasında yönetim kademesinde yeterli düzeyde gerçekleşmedi. Bunun aşılması için bu Yüzde 30 Kulübü'nün katkı sağ-

AHMET DÖRDÜNCÜ / YÜZDE 30 KULÜBÜ TÜRKİYE BAŞKANI VE AKKÖK HOLDİNG CEO'SU

"YETER Kİ YER VERİN ONLAR GERİSİNİ YAPAR"

AZ MAAŞ SORUNU

İş dünyasında kadınların aynı işte daha az maaş almaları ve kadınların bir türlü bir yerlere gelememeleri büyük sorun. Bu nedenle Yüzde 30 gibi bir oluşumlar çok önemli. Nüfusun yarısı kadın, yarısı erkek. İş dünyasına baktığımızda ise alakasız bir oran söz konusu. Bazı sektörlerde kadın sayısı fazla, ancak belirli bir seviyenin üzerinde yine kadınları göremiyorsunuz. Neden olmadığını da kimse söyleyemiyor. Kabiliyet ya da tahsil de eksik değil. Ben hayatım boyunca hep kuvvetli kadınlarla birlikte oldum. Annem, eşim, kızım hepsi kuvvetli kadınlardı. 27 yıl Güler Sabancı'yla çalıştım. Bir kadının neler yapabileceğine bizzat şahit oldum. Bırak, yeter ki onlara şans ver, onlar yaparlar zaten.

YÜZDE 30 İLK HEDEF

Yüzde 30'u da bir ilk hedef olarak kabul ediyorum. Tek kanatlı kuş uçar mı? Bir toplumun yükselmesini istiyorsanız o zaman kadınları da işin içine katmanız gerekir. Toplumun yarısından faydalanmadan ilerlemek mümkün değil. Bu tür inisiyatiflerin yanında şirketlerin bu oluşumları desteklemesi önemli. Biz kendi gurubumuzda çok kıymetli insanlar kazandık. Yönetim kuruluna kadınların getirdiği çeşitliliği bizzat yaşıyorum. Çok farklı faydalar sağlıyorlar. Bizim yönetim kurulumuzdaki kadınların her birinin ayrı ayrı farklı katkıları oluyor. Sadece yönetim kurullarında değil yönetimde de kadınların olması gerekli.

AGAH UĞUR / BORUSAN HOLDİNG CEO'SU

"DENGEYE İHTİYAÇ VAR"

YÜZDE 26 KADIN YÖNETİCİ

Günümüz dünyası belirsizlik üzerine kurulu. Şirketlerin yönetimlerinde eski usul, salt akılcı ve gücünü maskülen enerjiden alan yaklaşımlarla ilerlemek artık mümkün değil. Akla, zarafete, duyguya, yüreğe, her zamankinden daha fazla dengeye ihtiyacımız var. Yüzde 30 oluşumu bu nedenle çok önemli. Borusan'da yüzde 26 oranında kadın yöneticimiz bulunuyor. Sürdürülebilirlik stratejimiz kapsamında toplumsal cinsiyet eşitliği alanında çalışmalarımıza 2012'de başladık. Önce 'İş'te Eşitlik Platformu'na katıldık. 2013'te ise Birleşmiş Milletler Kadının Güçlendirilmesi İlkeleri'ne imza attık. 2015'te kurduğumuz ve Borusan Eşittir ismini verdiğimiz platformla kurumsal politikalarımızı çeşitlilik arz eden ve eşitlikçi bir yapıya dönüştürmek üzere çalışıyoruz.

FARKINDALIK UYANDIRMA

Şirket içinde AÇEV ile çalışanlarımıza toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimi aldırıyoruz. Bunlar dışında kadının güçlenmesine yönelik çalışmalarımız daha çok farkındalık uyandırma ve sosyal sorumluluk ekseninde ilerliyor. Bu bağlamda, 'Sevgi Dilde Başlar' ve 'Cinsiyetçiliğin Adını Koyalım' kampanyamızla dilimizdeki ve ofis yaşamında ayrımcı dil ve davranışlara dikkat çektik. Sanayide kadın istihdamını artırmak amacıyla ise 'Annemin İşi, Benim Geleceğim' projesini gerçekleştiriyoruz. Organize sanayi bölgelerinde kadınların istihdama katılması için kreşler açıyoruz.



layacağını düşünüyorum, zamanla bu oranların artacağına inanıyorum. Bu gelişim asla kendiliğinden olmayacak. Kadınlar kendi çabalarıyla bir yere gelecek. Kadınların beyinlerinin aynı anda birden fazla işi yapabiliyor oluşu, daha etkili çözümler sunulmasında yararlı oluyor. Kadınlar çözüm getirirken stratejik olarak daha çalışkan ve disiplinliler."

"2018 KIRILMA YILI OLACAK"

"Yüzde 30 hedefi oldukça gerçekçi bence" diyerek söze başlayan Egon Zehnder Türkiye Yönetici Ortağı Murat Yeşildere, "Buradaki en büyük engel ise önyargılar. Yüzde 30 oluşumu bu önyargıları aşmak için iyi bir başlangıç. Bu oluşumda insanlar birbirlerinden ilham alarak ilerliyor, herhangi bir zorlama yok" diye konuşuyor. Sabancı Üniversitesi ile yaklaşık 6 yıl önce Türkiye'de yönetim kurullarına girmeye hazır kadınlarla ilgili bir havuz yarattıklarına da değinen Yeşildere, gelinen noktayı şöyle özetliyor:

"Bu havuzun içinde yaklaşık 300 yetkin kadın yönetici var. Bu kişiler yönetim kurullarına girmeye hazır adaylar. Şu anda borsadaki halka açık şirketlerde yaklaşık 3 bin adet yönetim kurulu üyeliği var. Bunların 3'te 1'inin kadın olması demek 1.000 kadına ihtiyaç var demek. Bu da aslında elde olan bir veri… Kadınların yönetimde olması konusu birkaç boyuttan incelenmeli. Bir tanesi performans ve iş boyutu, ikincisi toplumsal cinsiyet eşitliği ve üçüncüsü de insan hakları. Her yıl yönetim kurullarına kadın adayı arayan şirket sayısında artış oluyor. 2018 ise bu anlamda bir kırılma yılı olacak. Çünkü SPK, bağımsız yönetim kurulu üyelikleriyle ilgili kararnameyi çıkardığında 6 yıl kalma koşulu getirdi. Altı yılın üzerinde bağımsızlığınızı yitiriyorsunuz."

"HEDEFİMİZE ULAŞTIK"

TAV Havalimanları İcra Kurulu Başkanı Sani Şener, SPK tebliğince görev süresi sona eren 4 bağımsız yönetim kurulu üyesinin yerine, belirtilen kriterlere göre yapılan değerlendirme sonucunda yeni üyeler atadıklarını söylüyor. Şener, şöyle devam ediyor:

"Geçtiğimiz yıl, 2021'e kadar yönetim kurulundaki kadın üye oranını yüzde 25'e çıkarmayı taahhüt etmiştik. Yönetim kurulumuza üç kadın üyenin katılmasıyla birlikte bu yıl hedefimize ulaşmış olduk. Borsa İstanbul'da 2017 itibariyle yer alan 404 şirketin 168'inin yönetim kurulunda kadın üye yer almıyor; yönetim kurulu üyeleri içinde kadınların oranı yüzde 14.

TAV Havalimanları olarak, insan kaynaklarında çeşitliliğin, farklı deneyimlere ve tecrübelere sahip bireylerden oluşan bir insan kaynağının farklı bakış açıları ve inovasyon konusunda kolaylaştırıcı olacağına inanıyoruz. Bu doğrultuda toplumsal cinsiyet eşitliği ve fırsat eşitliği konusuna da önem veriyoruz. 2016'da Kadının Güçlenmesi Prensipleri (WEPs) imzacıları arasına katıldık; aynı zamanda KAGİDER Fırsat Eşitliği Modeli sertifikasyonunu aldık. Kadın çalışanlarımızın oranı yüzde 30'lar düzeyinde. Bu yıl ayrıca Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu'nun 'Yönetim Kurulu Çeşitlilik Politikası Saydamlık Özel Ödülü'nü aldık." C

MURAT ÖZYEĞİN /FİBA HOLDİNG YÖNETİM KURULU ÜYESİ

"CİNSİYETE DEĞİL, YETKİNLİĞE BAKIYORUZ"

GÜCÜN KAYNAĞI

Fiba Grubu olarak gücümüzü cinsiyete değil insana, yetkinliğe ve performansa dayalı değerlendirme sistemimizden alıyoruz. Kişinin cinsiyetini önemsiz kıldığımız zaman esas fırsat eşitliği sağlanmış oluyor. Bu yaklaşımımız sonucunda son 2 yıldır Capital Dergisi'nin Kadın Dostu Şirketler araştırmasında en yüksek kadın çalışan ve kadın yönetici oranına sahip grup olma gururunu yaşadık.

DESTEK VERİYORUZ

Ülkemizin ekonomik ve sosyal açıdan kalkınmasında vazgeçilmez bir unsur olarak gördüğümüz toplumsal cinsiyet eşitliği konusuna katkıda bulunacağına inandığımız inisiyatiflerde imzacı ve üye olarak yer alıyoruz. BM WEP's imzacısı, Yeniden Biz derneği üyesi, Yüzde 30 Kulübü'nün kurucu üyesi olarak dikkat çekilen noktalara eğiliyor, aynı zamanda son 3 yıldır "Yönetim Kurulu'nda Kadın" eğitim ve mentorluk programlarına katılıyoruz.

FIRSAT EŞİTLİĞİ

Fırsat eşitliği sağlandığı sürece kadınlarımızın iş dünyasında hızlıca hak ettikleri noktaya geleceğine inanıyoruz. Kuruluşundan itibaren inançla desteklediğimiz Yüzde 30 Kulübü, kadınların en üst karar alma seviyelerinde temsiliyle ilgili önemli noktalarda farkındalık yaratan, çarpıcı örnekler ortaya koyan ve itici güç oluşturan bir oluşum. Çalışmanın içinde yer almalarını tüm kurumsal şirketlere tavsiye ederiz.





YASEMİN ERDOĞAN
yerdogan@capital.com.tr

İŞ FELSEFEM

İşimi yaparken insan odaklı hareket ederim. Temel motivasyon kaynaklarım ekip çalışması, tanıma-ödüllendirme, insana yatırım, açık iletişim, operasyonel disiplin.

ÇOCUKLUĞUMDA

Çocukluk hayalim, öncelikle okulumu en iyi şekilde bitirerek iyi bir mühendis olmaktı. Bu hayalimi gerçekleştirdikten sonra ise hayallerim kariyer hayatım ilerledikçe şekillendi.

EN ÖNEMLİ GÜNDEMİM

Yünsa'da amaçladığımız dönüşümü gerçekleştirmek. Bugüne kadar biriktirdiklerimizle topluma fayda sağlamak. Kişisel gündemim ise sağlığa daha fazla önem vererek ideal kilolarda aktif bir yaşam sürmek.





MEZUN OLDUĞUMDA

Uzun vadeli hedefler koymak yerine her zaman adım adım ilerlemeyi tercih ettim. O sırada kendim için en iyisini yapmaya çalıştım.



NURİ REFİK DÜZGÖREN

YÜNSA GENEL MÜDÜRÜ

EĞİTİM YOLU

(1976-1981)
ODTÜ-Kimya Mühendisliği

(2000-2001)
Sabancı Üniversitesi-MBA/İşletme Yönetimi

(2012-…)
Kocaeli Üniversitesi- Doktora/ Organizasyon ve Yönetim

KARİYER YOLU

(2007-2009)
Genel müdür - **Nile Kordsa Mısır**

(2010-2013)
Operasyon direktörü - **İzmit Kordsa Global**

(2013-2015)
Yönetim kurulu başkanı - **Indokordsa Endonezya**

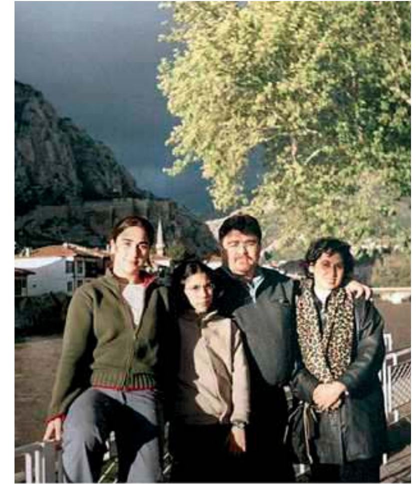
(2017-…)
Genel Müdür - **Yünsa**

YAŞAM MOTTOM

Bir harmoni olmalı, her şey doğal akışında ilerlemeli.

KARİYER HEDEFİM

Açıkçası kariyer basamaklarını çıkarken on adım sonrasını değil birkaç basamak sonrasını planlayarak hareket ediyorum. O sırada hangi pozisyonda ve görevdeysem onu en başarılı şekilde yürütmek ana hedefim.



BAŞARI FORMÜLÜM

Başarıya ulaşmak için işime hep geniş bir perspektiften baktım. Sadece yaptığım işe bağlı kalmadan her şeyi öğrenmeye çalıştım. İşimi sadece yöneticilik olarak düşünmeyerek satış, operasyon gibi süreçleri de öğrendim. Kendime yatırım yapmaya da devam ediyorum. Bu anlamda MBA eğitimimi tamamladım, doktora eğitimim ise sürüyor.

EN ÖNEMLİ BAŞARIM

İş hayatımda birçok başarı elde ettim ama benim için en büyük başarı çocuklarımı hayal ettiğim gibi yetiştirebiliyor olmam.

Tırmanış

"PROBLEM ÇÖZMEK BENİ MUTLU EDİYOR"

"KENDİME ÇİZDİĞİM YOL HEP İŞLETME ROLÜ OLDU" DİYEN HAYAT SU PAZARLAMA DİREKTÖRÜ ELİF KAYPAK'IN GÜNDEMİNDE, YENİLİKÇİ İŞLERE İMZA ATMAK VAR.

Boğaziçi Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümü'nden mezun olan Hayat Su Pazarlama Direktörü Elif Kaypak, yüksek lisans eğitimini University Of Bradford'da AB alanında aldı. İş hayatına 1997'de Colgate Palmolive ile başladı. Daha sonra Burger King, Mondelez International gibi global gruplarda çalıştı. Kariyerini işletme üzerine kurguladığını belirten Elif Kaypak, hedeflerini ise şöyle anlatıyor:

"Pazarlamanın operasyonel kısmını daha çok seviyorum. Satışla sahada, operasyonla fabrikada, finansla excel tablolarında bir arada olmak



ve problem çözmek beni mutlu ediyor. Dolayısıyla kendime çizdiğim yol hep işletme rolü oldu. Bu pazarlama da olabilir, genel müdürlük de... Danone'da bir yıldır çalışıyorum. Burada çok insan odaklı bir kültür var. Daha sağlıklı bir dünya için çalışıyoruz."

Elif Kaypak'ın en önemli gündemi ise inovasyon. Türkiye'de su kategorisini çok durağan bulan Kaypak, "Çok yenilikçi işler yapabileceğimize inanıyorum" diyor ve ekliyor:

"Bu yıl hayata geçirdiğimiz en önemli yenilik logomuzu ve marka kimliğimizi yenilemek oldu. Şimdi de #yenibirhayat kampanyamızı başlattık ve çok güzel geri dönüşler alıyoruz."

Yolculuk

"İlk günkü tutkuyla çalışıyorum"

1 En önemli deneyimi

Kariyer yolculuğumda çok şanslıydım. Çünkü Metro'da iş hayatına atıldım. Hala ilk günkü tutkuyla çalışıyorum. Metro'da, profesyonel müşterilere sevkiyat yapan yeni bölüm olan FSD (Food Service Delivery) oluşumunda ticari, operasyon ve satış alanlarını kurmam en önemli iş deneyimimdi.

2 Kariyer hedefi

Metro, büyük projelere imza atıyor. Her gün yeni bir projeyle güne uyanmak ve geçmiş projelerin de üzerine bir ek yapabilmek benim için çok önemli. Metro'nun içinde bulunduğu ekosisteme katma değer yaratarak büyümesi en önemli hedefim.

3 Gündemi

Ajandamda en önemli gündem maddesi, profesyonel müşterilerimizin 1 numaralı iş ortağı olmak. Önümüzdeki 5 yılda, değişimi iyi yönetmek ve paydaşlarımızın gelişimine katkıda bulunmak hedeflerim arasında yer alıyor.



Metro Toptancı Market Türkiye Genel Müdür Yardımcısı ve Satın Alma Direktörü Deniz Alkaç, İTÜ Gıda Mühendisliği'nin ardından Boğaziçi Üniversitesi'nde MBA Programı'nı tamamladı. Kariyerine 1998'de Metro'da kategori uzmanı olarak başlayan Alkaç, o günden bu yana farklı görevler üstlendi. Bugün satış direktörlüğü ve genel müdür yardımcılığının yanı sıra yönetim kurulu üyesi de olan Alkaç, 100 kişilik bir ekibin yönetiminden sorumlu.

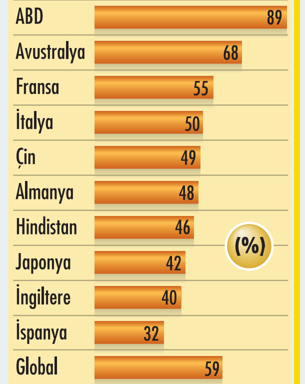
Gelecek 3 yıldaki işe alımlar büyümeye bağlı (%)



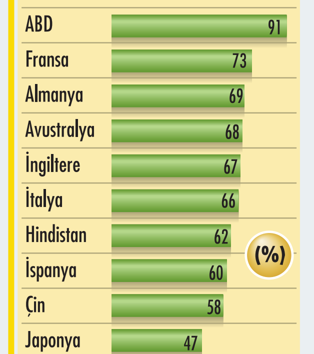
Yapay zeka iş alanlarını nasıl etkileyecek? (%)



CEO'lara göre müşteri verisini korumak, kişisel sorumluluk

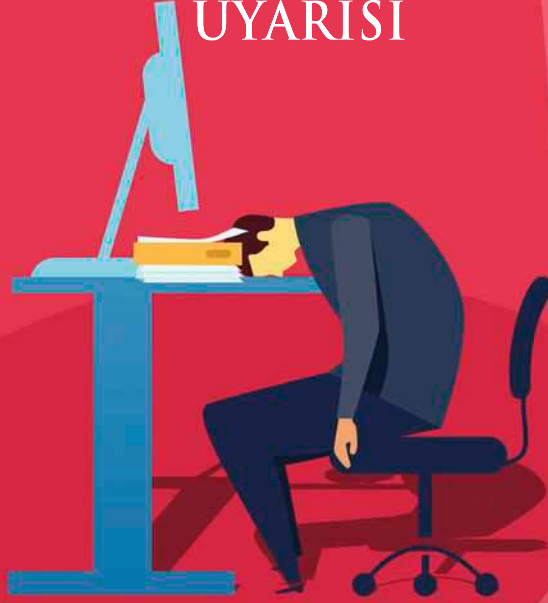


Global CEO'lar radikal dönüşüme öncülük etmeye hazır



Kaynak: KPMG Küresel CEO Araştırması, 2018

ÜNLÜ GURUDAN "ÜCRET İÇİN ÖLEN VAR" UYARISI



Yapılan araştırmalara göre, çalışanların yüzde 61'i iş ortamındaki stresin onları hasta ettiğini ve yüzde 7'si de bu stres nedeniyle hastanelik olduğunu belirtiyor. İş stresi Amerikalı işverenleri her yıl 300 milyar dolar zarara uğratıyor. Üstelik yılda 12 binden fazla kişinin de ölümüne neden oluyor. Bu rakamlar Çin'de daha da radikal boyutlarda. Ülkede 1 milyon kişi çok çalışmaktan dolayı ölüyor.

Tüm bu saptamalar dünyaca ünlü yönetim gurusu Jeffrey Pfeffer'ın son kitabı, "Dying for a Paycheck: How Modern Management Harms Employee Health and Company Performance" (Maaş Çeki İçin Ölmek: Modern Yönetim Nasıl Çalışan Sağlığına ve Şirket Performansına Zarar Veriyor) isimli kitabında yer alıyor. Pfeffer, bu sorunun giderek kritik bir hal aldığına da dikkat çekiyor. Kitabında pek çok araştırmanın yanında bu konuda sorun yaşayan şirket örneklerine de yer veren Pfeffer'in bu konudaki çarpıcı saptamaları ise şöyle:

AŞIRI BASKI SENDROMU!

Dünyaca ünlü yönetim gurusu JEFFREY PFEFFER, yeni kitabı "Dying for a Paycheck"te (Maaş Çeki İçin Ölmek) daha önce pek de araştırılmamış, ilginç bir konuya dikkat çekiyor. Amerika'da çalışanların yüzde 61'inin iş yeri stresi nedeniyle hasta olduğunu, yüzde 7'sinin ise hastanelik olduğunu açıklıyor. Hatta bu stresin Amerika'da işverenlerin 300 milyar dolar zarar etmesine neden olduğuna dikkat çekiyor. Pfeffer'ın yeni kitabında ele aldığı tüm bu konuları, dönemin önde gelen şirketlerinde iş stresi nedeniyle yaşananları bir araya getirdik.



HANDE YAVUZ ÇALIK ● **hyavuz@capital.com.tr**

ÇALIŞMA SAATLERİ SORUN

"Son dönemin en kritik konularından biri aslında bu… Modern yönetim sistemleri artsa da uzun çalışma saatleri halen büyük bir sorun. Bu durum da iş-yaşam dengesini bozduğu için çalışanların strese girmesine neden oluyor. Bu stres iş yerine sadakati ve performansı düşürüyor, yeni işe alımları artırıyor, insanların fiziksel ve duygusal sağlığına zarar veriyor. Bunun sonucunda şirketlerin performansı da inişe geçiyor.

Son dönemde bu konudan muzdarip şirket sayısında da artış var. Örneğin Uber'in yazılım mühendislerinden Joseph Thomas, her yıl 170 bin dolar gelir elde etmesine rağmen 2016'da intihar girişiminde bulundu. Thomas'ın babası ve karısı şirketi şu sözlerle suçladı:

"Çok uzun saatler çalıştı. Çok büyük baskı ve stres altındaydı. Kendine güveni azalmıştı. Hiçbir şeyi doğru yapamadığını düşünüyordu."

2008-2010 yılları arasında France Telecom'da çalışanların yüzde 46'sı intihar girişiminde bulundu. Nedeni, organizasyonun yeniden yapılandırılması ve

maliyet kısıtlamasına gitmesiydi. Apple, HP ve daha birçok bilinen markanın tedarikçilerinden Foxconn'da 2010 Ocak ve Mayıs ayları arasında 9 çalışan kendini öldürdü ve 2 tanesi de intihar girişiminde bulundu. Merrill Lynch'te staj yapan Moritz Erhardt, 3 gün boyunca hiç durmadan çalıştıktan sonra, öldü. Nedeni, strese dayalı epilepsiydi.

DEPRESYONA YOL AÇIYOR

Peki bugün iş dünyasında en fazla stres yaratan konular neler? Düşük maaş, iş kontrolünü kaybetmek, işini kaybetme korkusu bunların başında geliyor. Sonuçta düşük ücret, kişilerin hayatını nasıl idame ettireceği konusunda stres yaratıyor. Birçok araştırma, düşük ücretin obezite, kaygı, depresyon ve hipertansiyona yol açtığını ortaya koyuyor. C seviye yöneticilerde ise iş yoğunluğu ve yönetimden gelen yoğun baskı nedeniyle büyük sorunlar yaşanabiliyor. Örneğin Swisscom'un 49 yaşındaki CEO'sunun yakınları, 7/24 ulaşılabilir olma zorunluluğunun yöneticiye büyük sorun yarattığını söylüyor. 53 yaşındaki Zurich Sigorta'nın CFO'su Pierre Wauthier ise CEO'suyla problem yaşadığı için strese girmiş bir isim. Her iki yöneticinin yaşadıkları baskılar nedeniyle intihar etmesi de dikkat çekici. Bu baskının daha dramatik sonuçları da olabiliyor. Fiamma şirketinde çalışanlardan birinin kovulduğunu öğrenince 5 çalışanı da öldürüp intihar etmesi buna bir örnek. 2013'te Amerika'da 397 kişinin iş yerinde öldürülmesi ise son dönemde bu konuda artan soruna işaret ediyor.

Bu stresin çalışanlara maliyeti de bir hayli yüksek. Salesforce.com'da iyi bir okuldan mezun, başarılı bir çalışan işe başlamasının ardından antidepresan kullanmaya başladığını söylüyor. Birkaç yıl sonra da psikiyatriste gitmek durumunda kaldığını belirtiyor. İşini devam ettirmek için psikoterapilere, antidepresanlara ayda 2 bin dolar ödediğine de dikkat çekiyor.

FİZİKSEL ŞİDDET TEHLİKESİ!

American Instute of Stress'in araştırmalarına göre, iş stresi Amerikan gençliği için de son 20 yılda büyük bir sorun haline gelmiş durumda. Çalışanların yüzde 80'i iş yerinde stresli olduğunu belirtiyor. İki farklı araştırma sonucuna göre çalışanların yüzde 10'u ise fiziksel şiddete maruz kaldığını açıklıyor.

Uzmanlar uluslararası insan hakları kurallarına göre iş yerlerinin insan sağlığını önemsemek zorunda olduğunu belirtiyor. Nobel ödüllü ekonomist Amartya Sen de başarılı ekonomilerde toplumların sağlığının büyük önem taşıdığını söylüyor.

Mutluluk ve sağlığın tüm sistemi pozitif etkilediğini araştırmalar da doğruluyor. 383 yetişkinle yapılan araştırmaya göre mutlu olan insanlar aynı zamanda sağlıklı da oluyor.

Son dönemde artan sağlık masraflarında da iş yerindeki stresin etkisinin olduğu gözlemleniyor. İş yerlerinde kronik hastalıklar artıyor. World Economic Forum'un raporuna göre, Amerika'da 2 trilyon dolardan daha fazla sağlık harcamasının yüzde 75'i kronik hastalıkları kapsıyor.



SAĞLIKLI İŞ YERİ İÇİN GEREKENLER

İŞ KONTROLÜ

Şirketler, hastalık nedeniyle yaşanan maliyeti anlamak durumunda. Sağlıklı iş yeri ne demek? Fiziksel ve mental olarak sağlıklı ortamın sunulması demek. Patronun aşağılamadığı bir iş yeri bunların başında geliyor. Ayrıca özel bir odanın olması, rahat bir ortam sunulması, iyi ışıklandırma, akustiğin sağlanması gibi etkenler fiziksel stres yaratacak etkileri ortadan kaldırabilir. İş yerinde iş kontrolü çok önemli. Çocukken sizin için karar veren ne yapmanız gerektiğini söyleyen aileniz, öğretmenleriniz vardı. Büyüdükçe, sorumluluk aldıkça yapacaklarınızı kendiniz kontrol edersiniz ve bu özgürlük elinizden alındığında kendinizi kötü hisseder ve psikolojik hastalıklara yakalanabilirsiniz.

PRESTİJ ETKENİ

Peki insanlar neden kötü koşullu iş yerlerinde çalışmaya devam eder? Amazon.com'da çalışmaya başlayacak olan biri vardı. İş görüşmelerinde iş yerinin stresli olduğunu görmüştü ancak işi kabul etmişti. Nedeni, herkesin Amazon'da çalışırsan her yerde çalışabilirsin görüşünde olmasıydı. İşi stresli olduğu için değil prestijli olduğu için kabul etmişti. Kaotik organizasyonel yapısı ve uzun çalışma saatleri nedeniyle stres yaşıyordu. Tatillerde de Starbucks'a gidip bedava wireless'a girip işlerini kontrol ediyordu. Ve ülser başladı. Öte yandan GE'nin genel müdürü işi kabul etmesinin nedenini şöyle açıklamıştı: "Hiç bu kadar büyük bir organizasyon yönetmedim. 36 yaşındayım ve bu benim kariyerim için çok önemli."

KURUM TUTUMUNUN ETKİSİ

Sağlık masraflarının artması da verimsizliğe neden oluyor. İş yerlerinde çalışanlar hastalandığında, yaptıkları işler için başkaları işe alınıyor. Bu da maliyetleri artırıyor. Bu nedenle son dönemde iş yerleri ve devletin sağlık konusunda birlikte hareket ettiği örnekler ön plana çıkıyor. Amerika'da çok yaygın olarak sağlık geliştirme programlarına katılım var. RAND'ın raporuna göre 50'den fazla çalışanı olan iş yerlerinin yüzde 50'si, 200'den fazla çalışanı olan iş yerlerinin de yüzde 92'si 2009'da bu programlara katıldı. Bu programlar, sigarayı bırakmaları, spor yapmaları, sağlıklı diyet uygulamaları, alkol tüketimini azaltmaları gibi konularda çalışanlara destek oluyor.

Şirketler de kendi bünyelerinde sağlıklı yaşamı destekliyor. Örneğin perakende zinciri Safeway, sağlıklı ölçüm uygulaması başlattı. Şirketin CEO'su, eğer sigara, obezite, kan basıncı ve kolestrol gibi konularda çalışanlar önlem almazsa o kişilerin sigorta primlerinde kesintiye gideceğini belirtiyor.

Bazen iş hayatında koşulların da değişmesi gerekiyor. Örneğin avukatlar uzun çalışma saatlerine sahip. Yapılan araştırmalara göre avukatların yüzde 21'i içki, yüzde 28'i depresyon ve yüzde 19'u kaygı problemi yaşıyor. İK danışmanlık şirketi Towers Watson'ın araştırmasına göre, şirketlerin yüzde 48'i iş yeri odaklı stresin nedenlerinden birinin uzun çalışma saatleri olduğunu söylüyor. Bu da daha az kişinin daha çok iş yapmasını sağlıyor. Patronların sadece yüzde 2'si sağlık ve performans konusunda bir şeyler yaptıklarını belirtiyor.

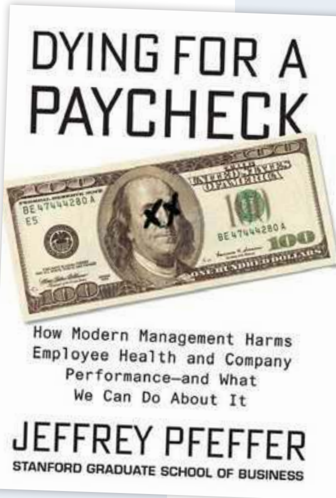
ZEHİRLİ ORTAMA DOĞRU

Peki şirket yönetimleri iş yerindeki strese bağlı verimsizliği yönetmek için neler yapmalı? Sorumluların problemi belirlemek için şu soruları sormaları gerekiyor: "İş çevresi kişiye ve şirkete ne kadar zarar veriyor, ne kadar kötü?", "Maliyet ve yaşam biçimi olarak bakıldığında bu zarar ne kadar etkili?", "Zarar nasıl ve ne kadar önlenebilir?"

İş dolayısıyla Amerika'da her yıl 120'den fazla ölüm yaşanıyor. Ölüm nedenleri arasında ise iş yeri kaynaklı olanlar 5'inci sırada.

30 yıldan fazla süredir yapılan araştırmada iki önemli bulgu ortaya çıktı. Birincisi işverenler çalışanlarını daha sağlıklı hayat tarzlarına sahip olmaları konusunda cesaretlendirmeli. İkincisi ise daha güvenli iş ortamı sunmalı. Avrupa'da iş ortamının güvensiz oluşu psikolojik rahatsızlıklara yol açıyor ve o kişilerin işten ayrılmalarına neden oluyor.

Xerox'daki 3 bin 338 uzun dönemli çalışan arasında bir araştırma yapıldı. Buna göre, yüksek sağlık riski taşıyan çalışanlar, tazminat maliyetlerini artırıyor. Daha az sağlıklı çalışanlar, daha az verim anlamına geliyor. Çünkü işlerine daha az konsantre olabiliyorlar. Bir süre çalışmazlarsa da çalışma arkadaşlarıyla sürekli hastalıklarını konuşuyorlar ve işi yapamayacak yorgunlukta oluyorlar. Şirketlerin bu tür sorunları göz ardı etmeden ciddi şekilde ele alması tüm bu nedenlerle şart." C



YÜKSEK MALİYET

"ÇIKARMA MANTIKLI DEĞİL"

Yapılan birçok araştırmada işten çıkarmanın mantıklı olmadığı gözleniyor. Colorado Üniversitesi profesörlerinden Wayne Cascio, işten çıkarma maliyetlerini şöyle sıralıyor: İşten ayrılma ödemesi, izin ve hastalık ödemesi, işine son verilecek kişiyi başka bir yere yerleştirme maliyeti, yüksek işsizlik sigorta vergisi, yeniden işe birini alma maliyeti, potansiyel avukat ücreti, sabotaj, yönetime güvensizlik, verimliliğin düşmesi...

ÖLÜME SÜRÜKLEYEN NEDEN

Günümüzde çalışma saatlerinin uzunluğu insanları ölüme bile sürüklüyor. Örneğin, Çinli bankacı Li Jianhua 48 yaşındaydı, bir raporu yetiştirmek için 26 saat çalıştıktan sonra kalp krizi geçirerek öldü. Elbette bazı meslekler de uzun çalışma saatleri şart. Örneğin hukuk. Özellikle stajyer avukatlar, evlerine sadece duş almak için gidebiliyor. Şirketler, bunun için bazı önlemler alıyor. Örneğin Patagonia'nın standart çalışma saatleri var. Günde 9 saat çalışma koşulu olan şirkette çalışanlar her hafta ekstra tatil yapabiliyor. Üstelik izin günlerinde telefon ve e-mail'lerine bakmak zorunda değiller.

SAĞLIK KRİZİNİN NEDENİ

BOB CHAPMAN / BARRY WEHMILLER GLOBAL CEO'SU

NEDEN CEO'LAR

Teksas'ta binlerce CEO'nun karşısındaydım. Onlara, "Sağlık krizinin nedeni sizsiniz" dedim. Çünkü hastalıkların yüzde 74'ü kronik ve kronik hastalıkların büyük çoğunluğu stres ve stresin büyük nedeni de iş.

YAPILMASI GEREKENLER

Bazı şirketler önlem almaya çalışsa da bazıları insanları öldürmekte ısrarcı. Yapılması gereken iş öncelikli olarak ortamı ölçmek. İkincisi iş ortamını zehirleyen konuları belirlemek. Diğer yapılması gereken ise yönetim kararlarını doğru alarak maliyeti iyi hesaplamak.



"SOSYAL MEDYA REKLAMLARI GÖZDEN KAÇIYOR"

SORU: Sosyal medya tüketici alışkanlıklarını nasıl değiştirdi?

Amerika'da ortalama bir yetişkin, günde iki saatini sosyal medyada harcıyor. Gençler ise sosyal medyada günde 9 saat geçiriyor. Genç nüfus arttıkça ortalamada yetişkinlerin sosyal medyaya çok daha fazla vakit ayıracağını tahmin ediyoruz. Biz ortalamada Türk tüketicilerin de sosyal medyada dikkate değer bir süre geçirdiğine inanıyoruz. Sonuçta hem Türkiye'de hem Amerika'da ortalama bir yetişkin konvansiyonel medya olan televizyon, gazete, dergi ve radyolara daha az zaman harcıyor.

Sosyal medyanın yükselişi, reklamlara bel bağlayan şirketler açısından ciddi bir sorun yarattı. Burada verilebilecek geleneksel tepki reklamları konvansiyonel medyadan sosyal medyaya kaydırmak olabilir. Ancak gerçek şu ki sosyal medya konvansiyonel medya kadar iyi çalışmıyor. Tüketiciler sosyal medyada kolaylıkla reklamlarınızı gözden kaçırabiliyor. Oysa konvansiyonel medyada bilhassa da televizyon ve radyoda bunu yapabilmek o kadar kolay değil.

Amerika'nın en büyük ikinci reklam vereni Procter&Gamble'dır. Geçen yıl bu şirket, Amerika'da 4 milyar dolardan fazla reklam harcaması yaptı. Global ölçekte ise Procter&Gamble 7 milyar dolardan fazlasını reklama harcadı. Ancak bu devasa reklam harcamalarının Procter&Gamble'a pek bir faydası olmadı. Son 5 yıl içinde 2012'de 83,7 milyar dolar olan toplam satışları, 2017'de 65 milyar dolara düştü.



ÜNLÜ PAZARLAMASI NEREDE İŞE YARIYOR?

SORU: Marka sadakatinde ünlü insanları kullanmanın önemi nedir?

Kategorisine göre değişir. Ünlü insanlar, daha çok spor malzemeleri, spor ayakkabılar, giyim gibi görünürlüğü oldukça yüksek ürünlerde işe yarar. Tüketiciler ünlü insanların onaylamalarının arkadaşlarını ve akrabalarını etkileyeceğine inanır.

Ancak ünlü insanların verdikleri onaylamalar, yiyecek gibi "görünmez" ürünlerde neredeyse hiç işe yaramaz. Belirli bir markanın tereyağını alarak arkadaşlarınızı ve akrabalarınızı etkileyemezsiniz.

"PR İYİ BİR YOL"

SORU: Tüketicilerle iletişim kurmanın yeni yolları neler?

Yeni değil ama tüketicilerle iletişim kurmanın en iyi yolu PR, yani halkla ilişkilerdir. Tüketiciler reklamlarda markanız hakkında söylediklerinizden çok markanız hakkında medyada çıkan hikayelere inanma eğilimindedir. Eğer bir parça olumlu PR yapmayı başarabilirseniz ardından internet ve sosyal medya bu mesajınızı son derece düşük maliyetlerle çok sayıda insana ulaştırmanızı sağlar.

"EN İYİ MARKA" ALGISI YARATIN

SORU: Marka sadakatinin halen önemli olduğunu düşünüyor musunuz? Çünkü aralarından seçim yapılabilecek yığınla marka var…

Marka sadakati insanların hakkında sürekli olarak konuştuğu bir kavram. Oysa tüketiciler neredeyse asla kendilerini "belirli bir markaya sadık" hissetmez. Sadık oldukları için o markaları satın almazlar. O markaları kendi kategorilerinde en iyi markalar oldukları için satın alırlar. "Marka sadakati" yaratmak yerine markanızın kendi kategorisinde en iyi marka olduğu izlenimini yaratmaya çalışmak daha iyi bir yaklaşım olur. Örneğin BMW reklam kampanyasını başlatırken şu sloganı kullanmıştı: "Nihai sürüş makinesi..."

"PERAKENDEDEN İNTERNETE KAYIŞ VAR"

SORU: Son tüketiciye yönelik sektörler için perakende pazarlamacılığın önemi nedir? Halen önemli mi?

Bu sektörde perakende pazarlamacılığı satışlardan yüksek bir pay alır. Ancak burada sorun, bu işin perakendeden internete kaymasında. Bu iş perakendeden internete kaydıkça hemen her büyük perakende zincirinin satışlarında düşüş görüldü. Bizim en büyük perakende mağaza zincirimiz olan Macy's'in satışları, son beş yıl içinde yüzde 10 azaldı.

2016 yılında Amerika'da 2 bin 125 büyük mağaza kapandı. 2017 yılında ise kepenk indiren büyük mağaza sayısı 6 bin 885'ti. Diğer yandan internet satışları patlıyor. Dünyanın en büyük internet perakende sitesi Amazon'un gelirleri son beş yıl içinde yüzde 191 arttı. Bugün neredeyse her perakende şirketi ürünlerini satmak için bir internet sitesi açmış durumda. Ancak bunların da çok işe yaradığı söylenemez; zira hepsi de internet üzerinde kendi marka isimlerini kullanıyor. Biz bu hataya yelpaze genişletme tuzağı diyoruz. En başarılı internet sitelerinin hepsi de tıpkı Amazon gibi yeni marka isimleri kullanıyor.

"CEO'LAR SOL BEYİNLİ"

SORU: Pazarlamacıların yeni özellikleri neler? Onların ne türden yeteneklere sahip olması gerekiyor?

İki beyniniz vardır, sağ beyin ve sol beyin. Herhangi bir şeyden iki tane olduğunda biri daha baskın olur. İki kolunuz vardır ama birini daha çok kullanırsınız. Ya sağ elinizi kullanırsınız ya da solaksınızdır. Benzer şekilde ya sağ beyinli ya da sol beyinlisinizdir. Sol beyin seslerle, sağ beyin ise görsellerle ilgilenir. Ayrıca sağ beyin duygularınızın da merkezidir. Sol beyinliler konuşkan ve dışa dönük insanlardır, ayrıntılara çok önem verirler. Sağ beyinliler ise sessiz ve içe kapanıktır. "Büyük resmi" görebilme yetenekleri de vardır.

Büyük şirketlerin CEO'ları genellikle sol beyinli olur. En etkili pazarlamacılar ise sağ beyinli olma eğilimindedir. CEO'lar işe şirketin bakış açısıyla bakar. Pazarlamacılar ise işe tüketicilerin bakış açısıyla bakar.

Gelin şimdi günümüzde dünyadaki en büyük pazarlama problemi olan yelpaze genişletme meselesine bir bakalım. CEO'lar işe şirketin bakış açısından baktığından neredeyse daima kendi markalarının yelpazesini genişletmek isterler. Tipik deyimdir: "Neden olmasın? Biz işimizi büyütmek istiyoruz."



Her iş yerinde "zor" olarak tanımlanabilecek çalışana rastlamak mümkün. Bazı şirketlerde bu oran toplam kadronun yüzde 5'ine ulaşabiliyor. İş ortamını negatif etkileyen, hedeflere ulaşmayı güçleştiren "zor" çalışanların şirketlere maliyeti büyük. Yapılan çalışmalara göre tek bir zor çalışan bazen şirketin toplam iş verimliliğini yüzde 30-40 oranında etkileyebiliyor. Şirketlere yıllık maliyeti de 25 bin dolarla 50 bin dolar arasında değişiyor. Peki zor çalışana nasıl yaklaşmalı? Uzmanlar işten çıkarmanın son çare olduğunun altını çiziyor, kişiye özel yaklaşımlarla zor insanları verimli çalışanlara dönüştürmenin mümkün olduğunu söylüyorlar.

NİLÜFER GÖZÜTOK ÜNAL • **ngozutok@capital.com.tr**

ZOR ÇALIŞANA ÖZEL YÖNETİM!

Sürekli yüksek sesle konuşan hatta bağıran bir patron, kendisini ofis kralı ilan eden orta düzey yöneticiler ya da her göreve karşı direnç gösteren, negatif tutumuyla çalışma ortamının enerjisini düşüren beyaz yaka bir uzman... Modern iş yerleri her zaman insanların en iyi yanlarını ortaya koydukları ortamlar olmuyor. Her ne kadar yumruk yumruğa kavgalar çok nadir yaşansa da herkes, iş ortamında ne yazık ki patronu, bir üstü ya da çalışma arkadaşlarının mutsuz eden, işini yapmasını güçleştiren tavırlarıyla zaman zaman karşılaşabiliyor.

Son yıllarda daha çok gündeme gelen "zor insan" kavramı aslında iş dünyasında yönetilmesi en zor konulardan biri…

Konuyla ilgili henüz çok fazla araştırma olmamasına rağmen uzmanların verdiği bilgiye göre iş yerlerinde "zor insan" olarak tanımlanan çalışan oranı bazen yüzde 5'e kadar çıkabiliyor.

Tek bir "zor çalışan" bile çalışanların toplam iş verimliliğini yüzde 30-40 oranında etkileyebiliyor.



CEO Club üyeleri ve C level'da çeşitli pozisyonlarda çalışan 100'ü aşkın iş insanıyla yaptığımız "Zor İnsanların Yönetimi" anketi de aslında zor insanların iş dünyasında düşünülenden de fazla olduğunu ortaya koyuyor. Anket katılımcılarının yaklaşık yüzde 50'si yıl içinde sürekli zor çalışanlarla karşı karşıya kaldığını belirtiyor. Katılımcıların yüzde 22'si zor insan olarak tanımladıkları kişilerin kendilerinden alt pozisyonda çalışanlar olduğunu açıklarken, yüzde 17,5'i de kar-

şılaştıkları zor insanların kıdemli yöneticiler olduğunu ifade ediyor.

NASIL TANIMLANIYOR?

Peki iş dünyasında "zor insan" nasıl tanımlanıyor? Aslında zor insanın tanımı herkese göre farklı. Ancak, uzmanlar, iletişim kurmakta güçlük çeken insanları genel olarak "zor" olarak tanımlıyor. Ergene Consulting&HGA Group Türkiye Başkanı Murat Ergene, "Zor insanlar genellikle inatçı, hırslı ve kaprisli oluyor. Onları tanımlarken benim kafamda ilk etapta şu profil oluşuyor: Kurallara uymakta zorlanan, ekip çalışmasında sıkıntılı, ast ve üstlerini yoran, iletişim kurmak için özel çaba gerektiren insanlar" diyor.

Oxygen Consultancy CEO'su Zeynep Doğrul Aşar'a göre, zor insanı, yüksek egolu, hırslı, inatçı, hatasını kabul etmeyen, bulunduğu ortamda mevcut enerjisiyle de grup psikolojisini aşağı çeken kişiler olarak tanımlamak mümkün. ManpowerGroup Türkiye Genel Müdürü Feyza Narlı, "Empati yeteneği olmayan, her durumda doğru olduğuna inanan ve kendi huzursuzluğunu gidermek yerine etrafa da yayan kişileri zor olarak tanımlıyoruz" diye konuşuyor.

Management Centre Türkiye (MCT) CEO'su Tanyer Sönmezer ise zor insan profilini mevcut şirketin hedeflerini işin yapılışı sırasında zorlaştıran, performansı doğrudan etkileyerek tüm iş ortamını negatifleştiren kişiler olarak ortaya koyuyor.

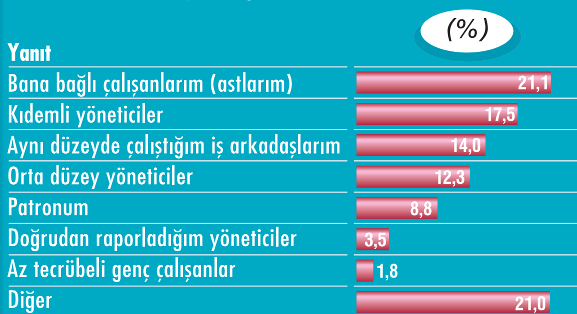
Anketimize katılanlar ise önyargılı ve yargılayıcı davranışların yanında, olumsuz bir tutum içinde olmayı, sürekli sızlanmayı, agresif olarak isteklerini dile getirmeyi ve suçlayan tavırlar sergilemeyi zor davranış olarak nitelendiriyor.



TANYER SÖNMEZER

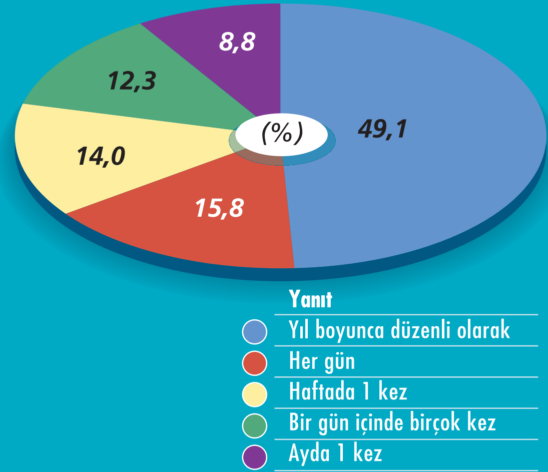
ÇALIŞILMASI EN ZOR POZİSYON HANGİSİ?

(Çalışmakta en çok zorlandığınız pozisyon nedir?)



ZOR İNSANLA KARŞILAŞMA SIKLIĞI NE?

(Zor insanlarla ne sıklıkta başa çıkmak zorunda kalıyorsunuz?)



YARATTIKLARI MALİYET

Zor çalışanın şirkete maliyeti birçok açıdan oldukça yüksek. UNSW Business School'dan Prof. Will Felps ve takımının "How, When and Why Bad Apples Spoil The Barrel?/Nasıl, Ne Zaman ve Neden Sepetteki Çürük Elmalar Tüm Elmaları Çürütür?) adlı araştırması, bu konuda önemli mesajlar içeriyor. Araştırmaya göre, tek bir "zor çalışan" bile şirketin toplam iş verimliliğini yüzde 30-40 oranında etkileyebiliyor.

Harvard Business School'un yayınladığı bir araştırma, zor bir çalışanın şirkete olan yıllık maliyetinin 12 bin doları bulduğunu gösteriyor. Career Builder'in 2 bin 700 şirketle yaptığı anket de bu tabloyu destekliyor. Araştırma, zor çalışanların şirkete maliyetinin yıllık 25 bin-50 bin dolar arasında değiştiğini ortaya koyuyor.

EN BÜYÜK SIKINTI ÖNYARGI

(Sizi en çok zorlayan davranış şekli nedir?)



Anket katılımcıları da zor çalışanların işte mutsuz bir ortam yarattığını, verimliliği düşürdüğünü, şirket içi iletişimi bozduğunu dile getiriyor. Ancak, doğal olarak "zor çalışan etkisi", pozisyona göre değişiklik gösteriyor.

Ergene Consulting&HGA Group Türkiye Başkanı Murat Ergene, zor insanların kariyerlerinde yükseldikçe, etki alanları da genişlediği için giderek daha büyük sorun olmaya başladıklarına dikkat çekiyor:

"Özellikle satış ve müşteri hizmetleri gibi ön cephedeki pozisyonlarda hizmet veren zor insanlar şirketlere daha ciddi zararlar verir. Müşteri henüz ileri bir adım atmadan yorulur ve işin başında vazgeçme eğilimi gösterir."

Management Centre Türkiye (MCT) CEO'su Tanyer Sönmezer de insan kaynakları, BT, finans, satın alma ve hukuk gibi bölümlerde bulunan zor insanların şirketin ilerlemesini ve günlük hayattaki performansını doğrudan etkilediğini ifade ediyor.

TAHAMMÜLÜN BOYUTU

Zor insanla çalışmak tahammül de gerektiriyor. Bazı sektörler ve departmanlarda zor insana tahammül azken, bazılarında artabiliyor. Örneğin zor çalışan eğer aynı zamanda yüksek performansa sahip biri veya kritik bilgi birikimine sahipse, işten çıkarılması zorlaşabiliyor. Bununla birlikte çalışma ortamındaki ahengi ve huzuru bozuyor, yarattığı stresle çevresini ciddi düzeyde rahatsız ederek iş verimliliğinin düşmesine neden oluyorsa, bu kişinin işten çıkarılması için yeterli sebep de olabiliyor.

Msearch Yönetim Kurulu Başkanı Ali Midilili Türkiye'deki şirketlerin yüzde 80'ini oluşturan patron şirketlerinde "zor insanlara" tahammülün daha yüksek seviyede seyrettiğine dikkat çekiyor. Midilili,"Uluslararası şirketlerde tahammül az çünkü onlarda kurumsal kurallar ve resmi bir kültür yazılı olarak var" diyor.

ManpowerGroup Türkiye Genel Müdürü Feyza Narlı, global şirketlerde bu konularda belli kuralların olduğuna dikkat çekiyor ve farklı yaklaşımları şöyle paylaşıyor:

"Orta ve büyük ölçekli birçok şirkette de zor insanla başa çıkma şekilleri olaydan olaya değişiklik gösterebiliyor. Türkiye'de bazı konular o an uğraşmamak adına göz ardı edilebiliyor ama bunlar uzun vadede çalışanın bu zor özelliklerinin iyice kemikleşmesine ve bulunduğu ortamı daha da kötü etkilemesine sebebiyet veriyor. Bazı vakalarda da çalışanlarla kurulan yanlış iletişim sebebiyle diğer çalışanların verimliliği de daha kötüye gidebiliyor."

DOĞRU VEDA ZAMANI

Cornell Üniversitesi Sektörel ve Çalışan İlişkileri Bölümü danışmanlarından Roxi Hewertson, önemli bir konunun altını çiziyor. Ona göre, "zor çalışan" olarak nitelendirilen kişilerin önemli bir bölümü, bu olumsuz

KİŞİLİK FARKI BİRLİKTE ÇALIŞMAYI ZORLAŞTIRIYOR

(Kendinizden hangi açılardan farklı insanlarla çalışmakta zorlanıyorsunuz?)

Yanıt	(%)
Kişilik ve iletişim tarzı	72,6
Politik görüş	13,2
Etnik köken	5,1
Cinsiyet	2,0
Farklı kültür	1,5
Tecrübe	1,5

"ZOR İNSAN ORANI YÜZDE 5-10'A ULAŞIYOR"

MURAT AKGÜN / BOYNER BÜYÜK MAĞAZACILIK İK GMY



ASLA YETİNMEYENLER

İş yerinde zor insan, bazen asi bir ast bazen fazla girişken bir çalışan bazen de beklentisi çok yüksek bir tepe yönetici olabilir. Biz organizasyonlardaki böyle kişilerin genellikle potansiyeli çok yüksek, başkalarında olmayan birtakım yeteneklere sahip, fark yaratan, çalışanlar olduğunu düşünüyoruz. Bu şekilde baktığımızda, zor insanlar, aslında ekibin yıldızı olabilecek potansiyeldeki insanlar.

ENERJİYİ AÇIĞA ÇIKARMAK

Öncelikle, bu özelliğe sahip çalışanı iyi analiz ederek onu anlamaya, ondaki bu enerjiyi açığa çıkararak ve ona özel çözümler geliştirerek doğru hedefe yöneltmeye çalışıyoruz. Daha sonra, onu ekibe nasıl adapte ederiz, nasıl uyumlu bir çalışma ortamı yaratırız ve yeteneklerini nasıl ortaya çıkarıp sıradan ekiplerin başaramayacağı işler, sonuçlar yaratırız konusuna odaklanıyoruz.

"KAZANMAYI HEDEFLİYORUZ"

"Zor çalışan" diye nitelendirilebilecek insanlar organizasyonlarda genellikle yüzde 5-10 oranındadır. Şirketler, bu tür kişileri organizasyonun sıradan bir dişlisi haline getirmeye çalışmak yerine, farklılıklara yönetmeli. Bunu yaptığı, yetenekleri ortaya çıkarabildiği takdirde sıra dışı kariyerler, olağan dışı başarı hikayeleri duymak çok mümkün. Biz, yöneticiyi ve ekipleri yıpratmayacak optimum bir sürede zor çalışanları kazanmayı hedefliyoruz.

tarafları hakkında en küçük bir fikre bile sahip değil. Hewertson, şöyle devam ediyor:

"Yöneticilerinin bu konuda bilgilendirmeleri ve geri bildirimde bulunmaları gerekir. Ancak, çoğu durumda farkındalıkları yoktur ve yeterli duygusal zekaya sahip olmadıkları zaman, başkalarını rahatsız eden davranışlarının da farkında olmuyorlar."

Ona göre, bu tür kişilerle sorunlar üzerinden iletişim kurarken onlara yardımcı olacak bir perspektifle yaklaşılması gerekiyor. Hewertson, "Hareketlerin sonuçlarına odaklanarak onların farkındalığını artırmaya çalışmak gerekiyor" diyor.

"Leading So People Will Follow" kitabının yazarı Erika Andersen ise zor çalışanlarla diyalog kurmak için yöneticilere şu tavsiyelerde bulunuyor:

"Öncelikle onların bakış açılarını anlayacak şekilde onları dinleyin. Davranışlarıyla ilgili geri bildirimde bulunun. Zor davranışları belgeleyin. İşten çıkarmak ise her zaman son çare olmalı."

Stanford Üniversitesi'nde yönetim profesörü olan Robert Sutton ise farklı görüşte. Bir şirketin her şeyden önce "toksik" (zehirli) diye tanımladığı zor insanları barındırmaması gerektiğini savunan Sutton, iş ortamını zehirleyen kişilerle bu tür eğilimleri ortaya çıktığı anda vedalaşmak gerektiğini savunuyor.


ALİ MİDİLLİLİ

Ali Midillili de Sutton ile aynı doğrultuda görüş belirtiyor. "İnsanlar fonksiyonel becerileri yüzünden işe alınır ve davranışları yüzünden işten çıkarılır" diyen Midillili, zor çalışandan ne zaman vazgeçilmesi gerektiğini de şöyle ifade ediyor: "Zor bir çalışanla yolları ayırmadan önce ona 3 ila 6 ay arasındaki bir zaman dilimi tanımak yeterli."

İK'NIN "ZOR" STRATEJİSİ

Peki şirketler zor çalışanlarla başa çıkmak için neler yapıyor?

Ankete katılan CEO ve C seviye yöneticiler çoğunlukla önce zor insanın ortaya koyduğu problemleri anlamak için iletişime geçiyor, problemi anladıktan sonra bir çözüm planı devreye koyuyor. Ayrıca sorunun kişiden mi yoksa çalışma koşullarından mı kaynaklandığını anlamaya çalışıyorlar.

İpekyol-Twist-Machka İK Direktörü Ayşıl Akcanbaş, zor insanların mesai arkadaşlarının enerjilerini tükettiğini ve çalışma ortamının verimliliğini olumsuz etkilediğini gözlemlediğini paylaşıyor. Bu kişilerin farkındalıklarının düşük olduğunu da ifade eden Ak-

ZOR TİPLER MUTSUZLUK VE VERİMSİZLİK YARATIYOR

(Zor insanlarla çalışmanın maliyeti nedir?)

(%)

Yanıt	
İşte mutsuz çalışma ortamı	27,2
İş yeri verimliliğinin düşmesi	21,5
Şirket içi iletişimin bozulması	15,8
İş yerinde performansın düşmesi	14,6
Şirket hedeflerinin yerine getirilmemesi	9,5
İşten ayrılmaların artması	7,0
Diğer	4,4

"GÜÇLÜ YÖNLERİNİ BULMAK GEREK"

ÖZGÜR TUNCER / AMROP TÜRKİYE YÖNETİCİSİ

EMPATİ VE ETKİN İLETİŞİM

Hayatın her alanında olduğu gibi kendine güven, empati ve etkin iletişim zor çalışanlarla başa çıkmada anahtar. Odaklanılması gereken yer kişilerin davranışları, kişilikleri değil.

ANLAŞILMAMA KAYGISI

Zorlaştıran davranışların arkasında çoğu zaman anlaşılmama kaygısı ve duruma veya kendine güvensizlik yatıyor. İlişkide olduğumuz zor insanların, olumsuz davranışlarının kaynağını anlamak için empati kurar ve iletişimimizde bunu gösterirsek, bu kişilerle olan ilişkilerimiz olumlu gelişebilir.

YARDIM ÇAĞRISI

Bir başka açıdan bakarsak, zor insanların davranışları, bazen bir "yardım çağrısı" olabiliyor. İK'nın bu çağrıya kulak vererek, çalışan sağlığı programlarında "zor çalışanlar" için koçluk, mentorluk, psikolojik destek ve danışmanlık gibi mekanizmaları kurması yararlı olacaktır.

ZOR YAPANI KEŞFETMEK

Çalışanı zor yapan ne ise keşfederek sorunu çözmeye çalışmalı. Böyle bir çabanın bir diğer yararı da çalışanın güçlü yönlerini bulmak. Herkesin en az bir güçlü yönü var. Bu yönü keşfederek kişinin bu yönlerine odaklanmak, çalışanın kendine güvenini artırdığı gibi başarılı olmasına da olanak veriyor.

MOTİVASYONU ARTIYOR

Bu sayede çalışanın motivasyonu artıyor ve zor yönlerini eskisi kadar öne çıkarmıyor. Doğrudan geri bildirim vermek, davranışlarının doğurduğu sonuçları göstermek, kişisel itibarının gördüğü zarara işaret etmek, rızasını alıp tek başına çalışacağı görevlere atamak da kullanılabilecek diğer yöntemler.

canbaş, "Bu nedenle farkındalıklarını artıracak yönde koçluk yapıyor, geri bildirimde bulunuyoruz" diyor.

NG Grup Kurucu Başkanı Nafi Güral ise şirketlerindeki zor insanları incelettiğinde statükocu, değişime ve gelişime direnen insanlar olduklarını gördüğünü belirtiyor. "Bu kategorideki arkadaşlarımızla değişim konusunda ortak çalışmalar yaparak, değişimin getirdiği yararları yaşayarak kabul etmelerini sağlamaya çalışıyoruz. Bu gayretlerimizle zor insanları kazanma konusunda önemli başarılarımız oldu ama bitmedi, kazanmaya devam ediyoruz" diyor.

Finansbank İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı Hakan Alp'e göre, "zor insan", yüksek potansiyeli olduğu halde, bunu kullanmayıp, bir de üstüne negatif enerji üreten ve bunu etrafına yayan çalışan tipini temsil ediyor. Kurum içindeki zor insanları, yönetici


BÜLENT BERKTAŞ


HAKAN ALP

veya kurum bunu istedi diye değil, kendi hayal ve hedefleri için çalışmaları konusunda yönlendirdiklerini belirten Alp, tüm çalışan popülasyonu içinde zor insan olarak tanımlayabileceklerinin yüzde 1 ila 3'ten fazla olamayacağını söylüyor. Alp, zor insanı yönetmek konusunda en kolay yolun işten çıkarıp kurtulmak olduğu görüşünde. "Önemli olan kurum ve ilgili kişi için maksimum verim elde etmek. O zaman bu kişinin güçlü, pozitif yönlerini verime çevirmek daha önemli" diye konuşuyor.

"KAZANMAYA ÇALIŞIYORUZ"

Aon Türkiye İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı Bülent Berktaş, zor insana farklı bir yaklaşım sergiliyor. Zor insanı kolay sonuçlarla yetinmeyen, koşulları zorlayan, sorgulayan kişi olarak kabul ediyor. "Çalışanlarımızın kişisel menfaatlerini ön planda tutmadığı, daha iyi iş sonuçları yaratmaya yönelik 'zor' davranışlarını destekler ve cesaretlendiririz" diyor. Berktaş, kişisel menfaatlerden kaynaklanan, daha iyi iş sonuçları yaratmayı hedeflemeyen "zor" davranışlara ise müsaade edilmemesi gerektiğini düşünüyor. "Bu tür 'zor' davranışlar sergileyen çalışanların yönelimlerine göre farklı görev veya projelerde yer alması sağlanmalı. Ayrıca bu çalışanlar, eğitimler ve mentorluk gibi uygulamalar ile desteklenmeli" diye konuşuyor.

Jotun Doğu Avrupa ve Orta Asya'dan Sorumlu İnsan Kaynakları Müdürü Şükran Aytun da zor insanı dört grupta ele alıyor. Bunları özdisiplin eksikliği nedeniyle norm dışı davranışlar sergileyen, gelişime kapalı, iş performansı düşük, kişiler arası iletişim açısından zorluk çeken, şirketin kurum kültürüyle çelişen bireyler olarak gruplandırıyor. Öncelikle kişiler arası ilişkiler, öz disiplin ve etik değerler anlamında uyumsuzluk yaşayabilecekleri bireyleri işe alım esnasında tespit edip hiç aralarına katmamaya çalıştıklarını anlatan Aytun, olumsuz durumlar karşısındaki tutumlarını şöyle paylaşıyor: "Bireyi kazanmak için elimizden geleni yapıyoruz. Ama gerçekten zarar verir bir noktaya geldiyse o zaman yollarımızı ayırmaya karar verebiliyoruz. Jotun'da zor çalışan diyebileceğimiz çalışanların oranı ise yüzde 2'nin üzerinde değildir." C

"BİR DEĞER Mİ YOKSA BİR YÜK MÜ?"

VIKTOR LIPMAN / YÖNETİM UZMANI

GERÇEK TABLO

Herkes işini mükemmel şekilde ve büyük bir ustalıkla yapıyor olsaydı yönetim de kolay bir iş olacaktı. Ancak o zaman da yönetim olmayacaktı. Gerçek bu tablodan çok daha farklı. Bazı insanları yönetmek kolay bazılarını ise zordur. Burada zor insan birçok formda karşımıza çıkabilir.

KİŞİYE ÖZEL YAKLAŞIM

Bazıları aşırı agresif bazıları da yeterince agresif olmayabilir. Bazıları da huysuz ya da kolaylıkla dikkati dağılabilen yapıda olabilir. Bazıları da tam anlamıyla zor olarak karşımıza çıkabilir. Bu zor çalışanları nasıl yönetmek gerektiğine gelince… Kişilikler nasıl kendine has ise onları yönetmek de onlara has olmalı.

POZİTİF YAKLAŞIM

Öncelikle zor insan yönetirken pozitif bir yaklaşım sergileyin ve sanki bir bulmaca çözüyormuş gibi davranın. Çatışmadan kaçınmayın ama yapıcı olun. Olayları zor insanların bakış açısından görmeye çalışın. Onları zorlaştıran faktörleri saptayın ve kaynağını bulmayı deneyin. Yönetim tarzının onları zor hale getirip getirmediğinden emin olun. Bir yönetici olarak dışarıdan yardım almaktan kaçınmayın.

EN İYİ YOL

Bunun bir zayıflık olmadığını aklınızdan çıkarmayın, akıllı bir yargıya varmak için de en iyi yol olduğunu bilin. İş hedeflerinizi net bir şekilde belirleyin ve sunun. Böylelikle performansla ilgili değerlendirmenizi daha somutlaştırabilirsiniz. Söz konusu kişi şirket için gerçek bir değer mi, yoksa sadece bir yük mü? Eğer bir değerse onu tutun ve kazanmaya çalışmaya devam edin, değilse de yolları ayırın.

ARADIĞIN HER ŞEY
DOĞADA...
SEN DAHİL.

kendi
DOĞANA
dön.



DIONYSOS
village hotel



ALIÇ MEVKİİ 48740 KUMLUBÜK / MUĞLA T. +90 252 476 7957 dionysosvillagehotel





AYÇE TARCAN AKSAKAL aaksakal@capital.com.tr

"Eskişehir'den ayrılmam"

Eskişehir'de İstanbul'un karmaşasından uzak bir hayat yaşadığını söyleyen Kütahya Porselen Yönetim Kurulu Başkanı Sema Güral Sürmeli, "Emekliliğimde yine Eskişehir'de yaşamak isterim" diyor.

Sema Güral Sürmeli, dünyanın en büyük porselen üreticisi konumunda olan Kütahya Porselen'in yönetim kurulu başkanı. NG Grubu'nun yönetim kurulu başkanı ve kurucusu Nafi Güral'ın kızı olan Sürmeli, aynı zamanda yetenekli bir sanatçı. Şiir yazan, beste yapan Sürmeli, Anadolu Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Seramik Bölümü mezunu. İşi gereği Eskişehir-İstanbul ve Kütahya arasında mekik dokuyan ve "İşim en büyük hobim olduğu için yorulmuyorum" diyen Sürmeli, şöyle konuşuyor:

"GÜZEL SANATLARA MERAKLIYIM"
"Güzel sanatlara olan yetkinliğim ve eğiliminden dolayı işim hobim oldu. Ayrıca kendime sürekli yeni bir hobi buluyorum. Hayatım boyunca yapmadığım bir şey kalmadı.

"KARMAŞADAN UZAKTAYIM"
Eskişehir'de İstanbul'un karmaşasından uzak bir hayat yaşıyorum. Emekliliğimde de yine Eskişehir'de yaşamak isterim. Hayalim sakin, huzurlu, dingin dingin bir hayat sürmek.

"BİZDE EMEKLİLİK YAŞI YOK"
Babam 73 yaşında hala çalışıyor. Dedem de ölünceye kadar çalıştı. Sanayicilerin emeklilik yaşı yok. Ben de 43 yaşındayım ve ömrümün yettiği sürece çalışmak istiyorum."



"ŞİİR YAZIYORUM"

Yazmaya meraklıyım, babamın hayat hikayesini kaleme alıyorum. Son zamanlarda şiir de yazmaya başladım. Son 1 yıldır yazdığım şiirleri besteliyorum. Bestelerimi hayata geçireceğim bir albümüm olsun istiyorum. Emekliliğimin de bana keyif veren hobilerime daha fazla zaman ayırabileceğim bir dönem olmasını arzuluyorum.

"TARSUS İKİNCİ BELEK OLACAK"

HEDEF 10 BİN YATAK 200 milyon dolar yatırımla Limak Cyprus'u açan Limak Holding, turizm sektöründe liderliği hedefliyor. Holdingin başkanı Nihat Özdemir'in hedefi, Kıbrıs yatırımıyla 7 bine ulaşan yatak kapasitesini 10 bine çıkarmak.



"İKİNCİ BELEK OLACAK" Özdemir'in, yeni dönemde turizmde en büyük yatırımı yapacağı bölge ise "ikinci Belek" olarak nitelendirdiği Tarsus olacak. Özdemir, bölgedeki turizm fırsatlarını şöyle anlatıyor:

YENİ TURİZM ALANI "Devlet Tarsus'ta bulunan ve dünyaca tanınan Belek ile aynı özellikleri taşıyan Kazancı Bölgesi'ni turizm alanı yapmak için harekete geçti. Tarsus'un Kazancı Bölgesi'nde ilk etapta 5 otel, 3 golf sahası yapmak üzere ihaleler yapıldı ve tahsisler bitti.

İKİ OTEL YATIRIMI Bizim de Tarsus'ta temelini attığımız iki otel yatırımımız bulunuyor. Tarsus'ta 2 tane bin yataklı otel yapacağız. Ayrıca bir golf sahası olacak. Sadece bu bölgeye 300 milyon dolar civarında yatırım planlıyoruz.

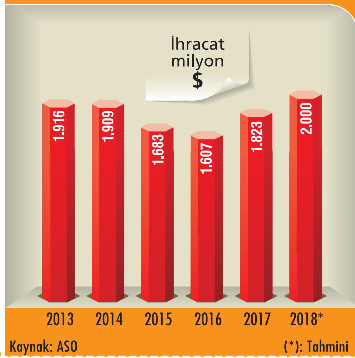
HAVALİMANI DA OLACAK Yeni 'Belek' olacak bu bölgeye 20-25 dakika mesafede bulunan yeni bir havalimanı yapılıyor. Adana ve Mersin'in ortak kullanacağı yeni havalimanıyla yeni turizm bölgesine 2019'un başlarında uçaklar inmeye başlayacak."

Başkanın ajandasında ne var?

"Makro projelere odaklandık"

Eski parlak günlerine dönmeyi hedefleyen Adana, makro yatırımlara odaklanmış durumda. İş dünyası, Akkuyu Nükleer Enerji Santrali, Ceyhan Enerji Endüstri İhtisas Bölgesi gibi etki yaratacak büyük projelerin hayata geçirilmesini sabırsızlıkla bekliyor. **Adana Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı Zeki Kıvanç**, şöyle konuşuyor:

İhracat toparlanıyor



TEŞVİKLİ YATIRIMLAR

"Öncelikli konumuz bölgemizde yeni yatırımların faaliyete geçirilmesi olacak. İlk 4 aylık dönemde teşvik belgelerinin sabit yatırım tutarı toplamı 692 milyon TL oldu. İmalat sektöründe 422 milyon, hizmetler sektöründe 168 milyon, enerjide 62 milyon, madencilikte 28 milyon, tarımda ise 12 milyon TL yatırım öngörülüyor.

PETRO KİMYA İLK SIRADA

En önemli yatırımlar arasında petrokimya tesisleri yer alıyor. 'Süper teşvik' belgesiyle Adana'ya 2 petrokimya yatırımı yapılacak. CFS, polipropilen üretimi için 4 milyar 110 milyon yatırım, SASA ise petrokimya üretim tesisi için 998 milyon TL teşvik belgeli yatırım gerçekleştirecek.



HEDEF 2 MİLYAR DOLAR

İhracat 2018'in ilk 5 ayında geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 17,8 artışla 810 milyon dolar olarak gerçekleşti. Yıl sonunda ihracatın 2 milyar dolara ulaşmasını bekliyoruz.

"İSTİHDAM ARTACAK"

İki tesisin 2 bin 207 ilave istihdam, 8 bin 828 dolaylı istihdam sağlaması bekleniyor. Bunlara ek olarak yine aynı alanda yatırım yapmak isteyen farklı şirketler de bulunuyor."



PAZARDAKİ AÇIĞI NASIL GÖRDÜ?

Aslandağ Grubu, Kastamonu'nda çıkıp kapı ve mutfak malzemeleri alanında markalaşarak 170 milyon TL ciroya ulaştı. 2005'te gayrimenkul alanına da giren grup, geçen yıl yüzde 25 büyüdü. Yeni yatırımların etkisiyle 2020 yılına kadar her yıl yüzde 20-30 civarında büyümeyi hedeflediklerini söyleyen grubun yönetim kurulu başkanı **Cemal Aslandağ**, yeni konsept mağazalarını ve girdikleri yeni iş alanlarıyla ilgili hedeflerini şöyle paylaşıyor:

"MARKALAŞMA BAŞARI GETİRDİ"

"Köklerimiz marangozluğa dayanmasına rağmen hazır mutfak ve hazır kapı pazarındaki boşluğu iyi görüp yatırımlarımızı bu doğrultuda yapmaya başladık. Markalaşma yolculuğumuz bizi başarıya taşıdı. Artella markasıyla yılda 90 bin ahşap iç mekan kapısı üretimi gerçekleştiriyoruz. Tresette markamızla da yerli mutfak üretimi yapıyoruz.

"KONSEPT MAĞAZALAR AÇACAĞIZ"

Mutfaklarımız yerli üretim ve markalı mutfak pazarına farklı bir bakış açısı getirdi. En yeni girişimimiz ise mağazacılık alanında bulunuyor. '4A Collection' markasıyla Caddebostan ve Etiler bölgelerinde konsept mağazalar oluşturduk. Çok yakında diğer şehirlerde de mağazalarımızı açacağız."

GERÇEK USTAM

Mentorluk bugün artık profesyonel iş hayatının bir parçası sayılsa da bu kavramdan çok önce işler "usta-çırak" ilişkisi üzerinden yürüyordu. Yani her dönemde adı farklı olmakla beraber mentorlar ve mentee'ler vardı. Biz de Capital Dergisi olarak iş liderlerinin kapısını çaldık ve "Ustanız kimdi" diye sorduk. Bize kariyer yolculukları sırasında onlara öğretileriyle büyük kapılar açmış isimleri anlatmalarını istedik. CEO tarafında "daha yolun başında" karşılaşılan yönetici ve genel müdürlerin öne çıktığını, patron koltuğunda ise "Babamın çırağıydım" diyenlerin çoğunlukta olduğunu gördük.

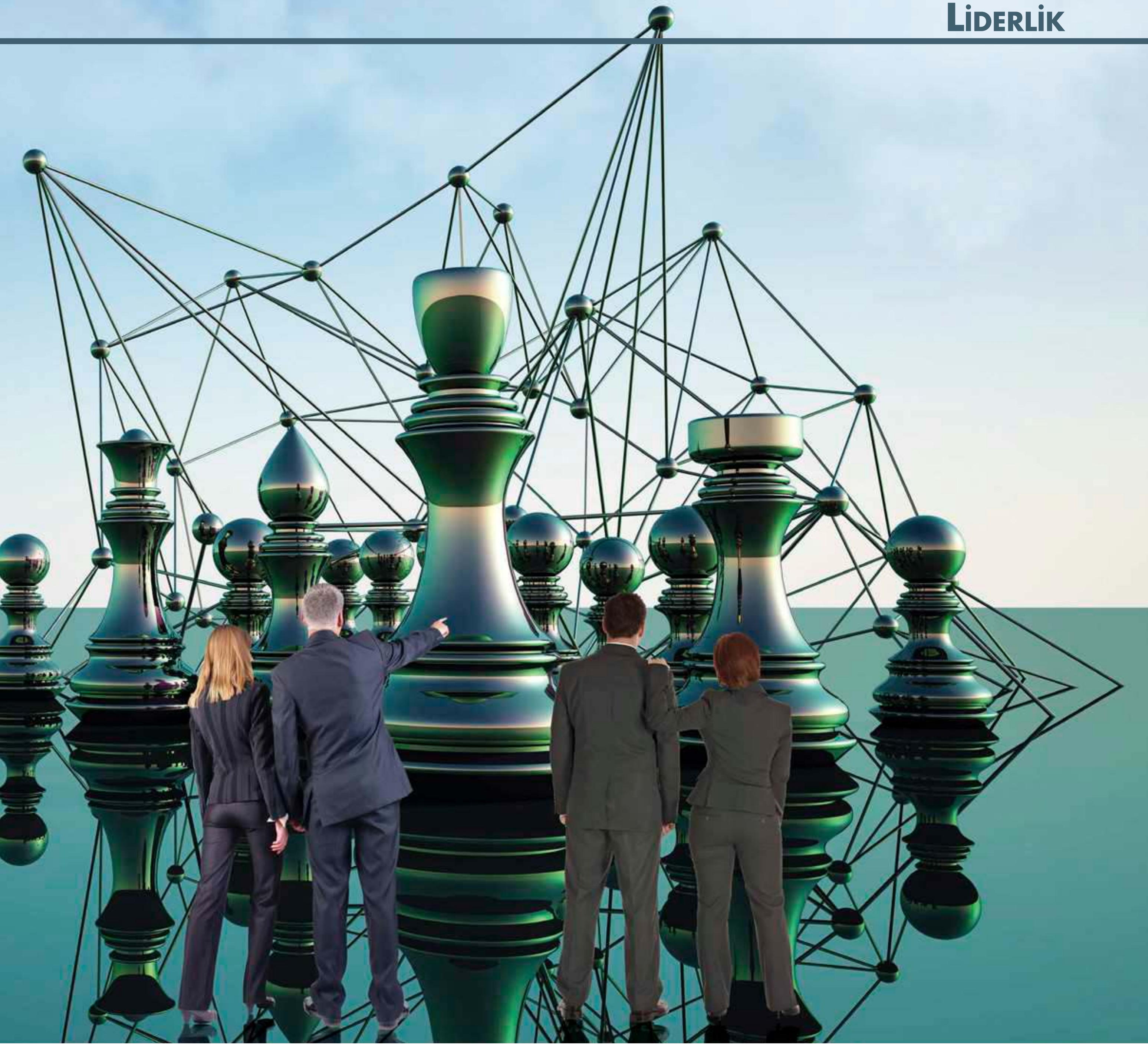
ASLI SÖZBİLİR • asozbilir@capital.com.tr

Bilim insanları öğrenmede genetik mirastan çok modellemenin önemine dikkat çekiyor. Bu nedenle usta-çırak ilişkisi kişinin gelişiminde en önemli yöntemlerden biri olarak öne çıkıyor. İş dünyası için de aynı ilke geçerli. Bu yüzden bugün neredeyse tüm kurumsal şirketlerde mentorluk müessesesi tesis edilmiş durumda. Özellikle üst düzey yöneticiliğe uzanan yolda, resmi ve gayri resmi mentorların öğrettikleri, açtıkları kapılar sıçramalarda kritik rol oynuyor.

Örneğin DHL Express Türkiye CEO'su Claus Lassen henüz kariyerinin ilk yıllarında karşılaştığı bir yöneticisinin rehberliğinin bugünlere gelmesinde büyük rol oynadığını anlatıyor. Yine Red Hat Türkiye Ülke Müdürü Haluk Tekin de ilk yöneticilerinden birinin bugünkü çalışma şeklini büyük ölçüde şekillendirdiğini söylüyor.

Profesyonel taraftan patron katına geçildiğinde ise babaların, ataların izleri daha görünür oluyor. Gedik Holding Yönetim Kurulu Başkanı Hülya Gedik ya da NG Grup Onursal Başkanı Nafi Güral gibi "Her şeyi babamdan öğrendim" diyenlerin yanında, İnci Holding Yönetim Kurulu Başkanı Neşe Gök gibi dedesinin önerilerinin ışığında ilerleyenler de var.

Liderlerin "usta-çırak" deneyimlerini sizin için araştırdık. İşte birbirinden ilginç yanıtlar…



GEÇİŞ SÜRECİ REHBERİ

Olmuksan IP Genel Müdürü Ergun Hepvar, Akçansa'dan bambaşka bir sektördeki Olmuksan IP'ye transferi sürecinde şirketin önceki C kademedeki yetkililerinden mentorluk almış.

Hepvar, bu teklifi aldığında hissettiklerini ve ardından gelişen süreci şu sözlerle anlatıyor:

"Şirketin yönetim kurulu başkanı olan Jon Ernst'den aldığım haber sonrasında ilk hissim heyecandı. Yeni şirketle ilgili tanıdığım kişilerle temasa geçip sektör, şirket kültürü ve rakipler hakkında bilgi aldım. Yönetim ekibiyle işe başlamadan önce tanışmak için herkesle birebir temasa geçtim. Şirketimize daha önce yönetim kurulu başkanlığı yapmış olan iki değerli ağabeyim Ahmet Dördüncü ve Mehmet Göçmen'den sektör ve şirket özelinde bilgi, görüş ve değerlendirme alma fırsatım oldu. Ahmet Bey'den CEO'luk ve ilk günleri değerlendirme konusunda da ciddi mentorluk aldığımı söyleyebilirim."

AvivaSA CEO'su Fırat Kuruca ise kariyerinde kendisine en çok etkisi olan ismin Unilever'de görev yaptığı dönemdeki eski CEO'su Hasan Yılmaz olduğunu söylüyor ve ekliyor:

"İnsan odaklı yaklaşımı, çalışanlarıyla kurduğu hiyerarşinin olmadığı samimi ve açık iletişimi benim örnek alarak benimsediğim öğrenimlerdir. Ayrıca iş yapış şekli, işini severek yapmanın önemi

ve odaklanmanın başarıya etkilerini de sayesinde gözlemleme fırsatım oldu."

Kiğılı CEO'su Hilal Suerdem "Ustanız kim" sorusuna "Kiğılı Ailesi'nde çalışan pek çok insan gibi, benim de ustam Abdullah Kiğılı. Ondan öğrendiğim en önemli iki konu prensip sahibi olma ve geleceği planlama becerisidir" diyor. Ondan aldığı diğer dersleri ise şöyle sıralıyor:

"Güven, dürüstlük ve iyi insan olma konusunda bana çok şey öğretti. İş hayatında başarılı olabilmek için öncelikle insani açıdan kendini geliştirebilmiş olmak gerekiyor. Çevrenize güven verdiğinizde, dürüstlükle hareket ettiğinizde ve insanlara şefkatle, iyi niyetle yaklaştığınızda karşılığını alıyorsunuz. Bu şekilde başarınız da daha uzun ömürlü oluyor."


VEHBİ VARLIK


CLAUS LASSEN

CAVİT BEY FARKI

Yeşim Tekstil CEO'su Şenol Şankaya, "En büyük destekçim ve ustam rahmetli babamdı" demekle beraber iş hayatında kendisine rehberlik eden iki isimden daha bahsediyor:

"Babam Şükrü Şankaya, firmalarımızda işleyişi en ince detayına kadar öğrenebilmem için farklı birçok bölümde çalışmamı istedi. İlk olarak Aksoylar'ın Genel Müdürü olan dayım Oral Otmanlı ile birlikte başladık çalışmaya. Oral Bey, beni hem teknik, hem de iş tecrübesi açısından yetiştirdi. Kariyerimin ilk günlerindeki gelişimimde çok büyük faydası oldu. İş hayatım boyunca babamın yanı sıra kuzenim Cavit Çağlar da benim ufkumu ve yolumu açtı. Ben bu iki farklı karakterin güçlü yönlerini örnek alıp, kendimde toplamaya çalıştım. Kariyerimin ilerlemesinde ikisinin de varlığı çok etkili oldu. Firmalarımızın geleceğine yönelik atılacak her adımda beni de sürece dahil ederek vizyon oluşturmama katkı sağladılar. Özellikle Cavit Bey'in vizyoner ve büyük düşünme konusundaki tavsiyeleri benim iş hayatımda etkili oldu."

İnoksan Yönetim Kurulu Başkanı Vehbi Varlık da Şankaya gibi usta-çırak ilişkisi yaşadığı iki isimden bahsediyor:

"İntergaz mutfak sanayinde işe başladığımda, üretim ve fabrikayla ilgili ustam fabrika müdürü Orhan Yanar Bey, proje ve satış konusunda satış müdürü Hilmi Birgül Bey idi. Onlara minnettarım. İşi doğru, kaliteli, zamanında teslim etmeyi, ekip çalışmasını, makina ve insana yatırımı, üretimin tüm detaylarını, proje çizim, teklif, pazarlama, müşteri ilişkileri konusunu onlardan öğrendim. Onlardan ayrıca; çalışanlara değer vermek, teknolojiye yatırım yapmak, 'Müşteri velinimettir' anlayışıyla hizmet etmek ve dürüst olmak gibi hayat tavsiyeleri aldım."

YOLUN BAŞINDAKİ DERS!

DHL Express Türkiye CEO'su Claus Lassen liderlik yolculuğunu şekillendirmede en önemli isimlerin ilk yöneticileri olduğunu söylüyor. Lassen, "Özellikle DHL Danimarka'nın operas-

TANKUT TURNAOĞLU / P&G TÜRKİYE VE KAFKASYA YÖNETİM KURULU BAŞKANI

"İLHAMI İLK GENEL MÜDÜRÜMDEN ALDIM"



AÇIK İLETİŞİM

1990-91 yıllarında kariyerimin başında tanıştığım Eczacıbaşı'ndaki ilk genel müdürüm Ömer Faruk Bayraktar'ı usta-çırak ilişkisi yaşadığım isim olarak sayabilirim. Çalıştığım ilk şirket olduğu için orada genel müdürle yeni başlayan olarak yaşadığım ilişki çok önemliydi. Özellikle onun en alt seviyedeki çalışanına bile olan yakın ilgisi, inancı ve onları desteklemesi bana ilham vermişti. Şu anda bile çalışanlara özellikle göreve yeni başlamış arkadaşlara destek olmak, onları dinlemek, onlara yol açmak ve iletişimi onlarla sürekli tutmak anlamında onu örnek alıyorum.

PAZARLAMA AŞKI

Ayrıca pazarlamaya bir disiplin olarak inancı, aşkı benim için çok ilham vericiydi. Çünkü ben kendimi genel müdürden önce uluslararası pazarlama uzmanı olarak tanımlarım. En zevk aldığım iş o. Onun pazarlamaya olan ilgisi ve aşırı odaklanması çok dikkat çekiciydi. Rekabette hızın önemi, her türlü senaryoya ve gelişen duruma göre pazarlama metotlarınızı, iletişiminizi çok hızlı adapte edip, çok hızlı reaksiyon vermeniz gerektiği hep ondan öğrendiğimiz şeyler. 1994 krizine onun liderliğinde şirketin yaklaşımı ve rekabetten, hızdan ödün vermeden o dönemleri geçirmek çok öğreticiydi.

yon direktörünün iş hayatım boyunca kariyerim üzerinde güçlü bir etkisi oldu" diyor. Ondan öğrendiklerini ise şöyle özetliyor:

"Bana hep yaptığım işi kendi işimmiş gibi benimsememi öğütlerdi. Böylece her zaman uzun vadeli düşünmenin önemini ve yaptığım işin sonuçlarını da gözeterek, daha sonra düzeltmek zorunda kalmadan en başından doğru olanı yapmam konusunda beni geliştirmiştir. İyi performansın görülüp takdir edilmesinin ve aynı zamanda ekiplerin hata yapması halinde sorumluluğu üstlenmenin ne kadar önemli olduğunu da yine kendisinden öğrendim."


HALUK TEKİN


KORAY KÜÇÜKYILMAZ

Red Hat Türkiye Ülke Müdürü Haluk Tekin de en değerli usta-çırak ilişkisini üst düzey yöneticilik deneyiminin başında yaşamış. Tekin o dönemi ve kendisine katkılarını şöyle anlatıyor:

"İş hayatımdaki ilk üst düzey yöneticilik tecrübemi SAP'deki satış direktörlüğüm esnasında deneyimledim. Bu rolde gerçek anlamda destekçim o zamanki genel müdürümüz Cem Yeker'di. Cem'in en önemli özelliği kendi görüşlerini söylemekle birlikte en son kararı size bırakması ve kararınızı destekleyeceği konusunda size tam bir güven vermesiydi. Dolayısıyla gerçek bir takım lideriydi ve kendisi bu konuda örnek aldığım kişilerin başında gelir. Yeker, uzun yıllar yöneticilik yapmasının verdiği tecrübeyle geleceği çok iyi görürdü. Size ilk anda ters gelen konularda zaman içerisinde haklı olduğunu görürdünüz."

"GÜÇLÜ YANIMI KEŞFETTİM"

Cisco Türkiye CEO'su Cenk Kıvılcım da ustasını yolun başında bulanlardan. Hikayesini şöyle özetliyor: "2000 yılının başlarında eski şirketim Alcatel'de Nader Hagigi diye bir yöneticim vardı. O, benim satıştaki kariyerimin önümü açan kişidir. Kuvvetli olan alanımı bulmamı sağlayan isimdir. Çünkü, benim gelişen ülkelere iş yapma yeteneğim çok fazla. O ülkelerin dinamiklerini çok iyi anlıyordum. Beni o alana yönlendirdi ve dedi ki; 'Sen satışçı olmalısın ve satışı da özellikle gelişen ülkelerde yapmalısın.' Ve bana öyle bir görev verdi. Ondan sonra bana mentorluk yaptı, hatalarımı gördü ve düzeltti. Takım çalışmasının ne kadar önemli olduğunu, ekiple beraber başarmanın çok daha önemli olduğunu hep o anlattı. Bu şekilde benim kariyerimde çok önemli bir rol oynadı."

Tatilsepeti.com Genel Müdürü Koray Küçükyılmaz da Kıvılcım gibi usta-çırak ilişkisini kariyerinin erken döneminde yaşama şansı bulan yöneticilerden... İş hayatımın başlarında Yaşar Topluluğu bünyesinde oluşturulmuş bir yönetici geliştirme havuzunun üyesi olduğunu söyleyen Küçükyılmaz, "Bu havuz içindeki önemli etkinliklerden birisi de kendimize mentor seçmekti" diyor ve mentor seçme yolculuğunu şöyle anlatıyor:

ZEYNEP BODUR OKYAY / KALE GRUBU YÖNETİM KURULU BAŞKANI

"EN İYİ ÖĞRETMENİM BABAMDI"



ROL MODELİM

Benim hayattaki rol modelim babam İbrahim Bodur'dur. Onun hayatından çıkartacağımız çok ders var. Çanakkale'den çıktı, zorluklara yokluklara aldırış etmeden daima sahip çıktığı ve gurur duyduğu Çanakkale Ruhu ile Türkiye'nin dört bir yanına yatırım yaptı. Anadolu'ya sanayinin götürülmesine öncülük etti. Babam, bir sanayici olmasının yanı sıra ülkesi için azim ve özveri ile çalışan önemli bir sivil toplum önderiydi.

DEĞERLERE BAĞLILIK

"Sizi siz yapan öz değerlerinize sahip çıkın. Çünkü onlar sizi bir ağacın kökleri gibi ayakta tutacaktır" derdi. Hep de öyle yaşadı. Değerlerinden ödün vermeden, geldiği yeri unutmadan... Tüm hayatı boyunca üretimin Türkiye'nin bir numaralı meselesi olduğunu, bir ülkenin sanayileşmeden, bir değer yaratmadan, üretmeden, yalnız tüketmekle kalkınamayacağını savundu. İşinde hep yenilik ve katma değer peşinde oldu.

YÜKSEK BEKLENTİLER

İbrahim Bodur, bir evladın sahip olabileceği en iyi baba figürlerinden biri olduğu kadar aynı zamanda çok iyi bir öğretmendi. İnandığı doğruları sadece tavsiyeyle değil, bizzat hayatına tatbik ederek öğretirdi. Benden beklentisi son derece yüksekti. "Ya sınıf başkanı ya da Kızılay Başkanı olacaksın, başka şeyi kabul etmem" derdi. "Mutlaka baş olacaksın" derdi. İş hayatımda bunun etkisi de büyük oldu.

"O dönem Dyo'nun genel müdürü olan Hulki Yenier'i seçmiştim. Gerçekten bu usta-çırak ilişkisinde kendisinden çok şey öğrendim. Liderlik becerilerimin gelişmesine ve olaylara daha geniş perspektiften bakabilme kabiliyetime çok büyük katkıları oldu. Olaylara sakin yaklaşmayı, problemleri daha yukarıdan bakarak çözmeye çalışmayı, insanları dinlemeyi ama her talebe evet demeden de memnuniyet yaratabileceğimizi kendisinden öğrendim."

KOÇ, SABANCI VE GARİH'İN İZİNDE

Doğanlar Yatırım Holding Yönetim Kurulu Başkanı DAVUT DOĞAN liderlik yolunda birebir "usta-çırak" ilişkisi yaşadığı bir isim olmadığını belirtiyor. Ancak uzaktan tanıdığı Vehbi Koç ve Sakıp Sabancı'dan öğrendiklerinin kendisine hep ışık tuttuğunu söylüyor. Doğan, "Koç ve Sabancı'nın bizim girişimciliğimizin başından itibaren çok etkisi oldu. Araştırmacı kişilikleri, aile anayasaları, risk alma yetenekleri ve insan kaynaklarına verdikleri önemi hep örnek aldık" diyor ve ekliyor: "Ayrıca, kitap yazmamda etkili olan Üzeyir Garih'tir. 'Bu dünyadan sevdiklerinizi bırakıp gidebilirsiniz. Ancak, bilgi ve birikimlerinizi bırakıp gitmeye asla hakkınız yoktur' sözünden etkilendim. Ben de 'İş'te Tecrübelerim' kitabımı yazdım."

"BABAM, İLK USTAMDI"

Patronlara aynı soruyu sorduğumuzda aldığımız yanıtlar çoğunlukla rehber olarak "baba"yı işaret ediyor. Örneğin NG Grup Onursal Başkanı Nafi Güral, babasının hem iş hem de özel hayat konusundaki rehberliğinden faydalandığını anlatıyor:

"Babamdan aldığım en önemli hayat dersi şuydu: Aile içinde huzurlu olmazsan, iş hayatında başarılı olamazsın. Sen, toplumun sana verdiği değer kadar değerlisin. Toplumun seni değerli kabul etmesi için, toplumsal kuralların tamamını özümlemeli ve uygulamalısın. İş hayatında ise onun aydınlatıcı tavsiyeleri sayesinde iş süreçlerinin içinde doğru hesap yapmadan adım atmamayı, ayaklarımı yere sağlam basarak gözümü zirvelere dikmeyi öğrendim, uyguladım, başardım."

Gedik Holding Yönetim Kurulu Başkanı Hülya Gedik de "Çalışma hayatıyla ilgili her şeyi babamdan öğrendim" derken, ondan aldığı en önemli tavsiyeleri şöyle özetliyor:

"Babam 'İnsanların bilgili olmasının yanında uyumlu bir yapısının da olması gereklidir' derdi. İş hayatında bilgi, deneyimin çok önemli olduğunu ancak diğer çalışanlarla uyumsuz ve çatışma ortamı yaratan kişilerle uzun soluklu çalışmanın zorluğunu anlatırdı. İş hayatında 'huzurlu ve stressiz' ortamlar hazırlamaya özen gösterirdi. 'Daima çalış, öğren. Hiçbiri boşa gitmez' derdi. Hızlı karar vermemeyi ve sabırlı olmayı öğütlerdi. Yarın diye bir şey olmadığını söyler, işlerin gecikmeden yapılmasını isterdi. Hiçbir çalışana darılmaya hakkımın olmadığını, yanlış bir söz ve hareket karşısında duygularımı ön plana çıkarmamam gerektiğini söylerdi."



MEHMET ERBAK


NEŞE GÖK

"KARA GÜN KARARIP KALMAZ"

Uludağ İçecek Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Erbak hayatına "ustalık" damgasını vuran kişinin babası merhum Nuri Erbak, olduğunu söylerken farklı alanlarda kendisine yol açan insanlara da değinmeden geçemiyor. Erbak o isimleri şöyle sıralıyor:

"Bursa'da kişilik, yol göstericilik ve geniş ufuklarından dolayı kendime örnek olarak kabul ettiğim iki usta ağabeyim Ural Duraner ve Nezih Tunçsiper'dir. Gıda ve içecek sektöründe kendilerinden mesleki olarak bir şeyler öğrendiğim ve üstat kabul ettiğim isimler ise mühendis doktorlar Alberto Bertulizzi ve Marc Kauffmann'dır. Hukuk konusunda bugün sahip olduğum engin bilgiyi bana kazandıran rahmetli hocam Prof. Yusuf Binatlı, muhasebe konusunda ise çok iyi bilgi sahibi olmamı sağlayan Doç. Dr. Tuğrul Dirimtekin ve Prof. Dr. Halis Ertürk'tür."

İnci Holding Yönetim Kurulu Başkanı Neşe Gök'ün gayri resmi mentoru ise dedesi olmuş. Gök, "Şirketimizin kurucusu dedem Cevdet İnci'nin, 'Sen kuruşları takip et, liralar kendini korur' sözü, otomotiv tedarik sanayinin zorlu dünyasında bizi buralara getirdi diye düşünüyorum" diyor. Ondan aldığı en önemli tavsiyeyi ise şöyle anlatıyor: "Dedemin sık yinelediği 'Kara gün kararıp kalmaz' sözünün iş yaşamında karşılığının olduğunu hep gördüm. Tünelin ucunda ışığı göremediğim zamanlarda bana kararlarımda yol gösterdi." C



2015 ve 2016'dan sonra 2017 yılında da Türkiye'nin en çok istihdam sağlayan şirketi olmanın haklı gururunu yaşıyoruz.
7000 marketle Türkiye'nin zirvesinde yer alırken, bu ülkenin çalışkan evlatlarına da iş olanağı sağlamanın ve birlikte büyümenin sevincini yaşıyoruz. Tüm çalışma arkadaşlarımıza emekleri için şükranlarımızı sunuyoruz.



2017 En Çok Kadın İstihdamı

2017 En Çok Engelli İstihdamı

2017 En Çok İstihdam



KARAR FABRİKASI NASIL ÇALIŞIYOR



Kariyerine 17 yıl önce bir medya planlamacısı olarak başlayan Richard Shotton, son dönemin en fazla ödül alan medya ajanslarından Manning Gottlieb OMD'de üst düzey yönetici olarak görev yapıyor. Aynı zamanda davranış biliminin bulgularının reklamcılığa nasıl uygulanabileceği konusunda yaptığı çalışmalarla da dikkat çekiyor.

Shotton, uzun yıllara dayanan bu çalışmalarını, geçtiğimiz şubat ayında piyasaya çıkan "The Choice Factory" (Seçim Fabrikası) adlı kitabında topladı. "Kararları etkileyebilmek için onları neyin tetiklediğini anlamalısınız" diyen Shotton, satın alma sürecinde insanların davranışlarını inceleyerek bu davranışların psikolojik açıdan nasıl kodlandığını araştırıyor. Markaların pazarlama stratejilerinde davranış bilimini dikkate alarak başarıyı yakalayacaklarını düşünüyor. Shotton'a göre bu kitap, pazarlamacılara basit ve eyleme geçirilebilir ipuçları da sunuyor. Peki davranış bilimi dediğimiz şey aslında tam olarak ne ifade ediyor?

Shotton'a göre davranış bilimi karar verme süreçlerinin incelenmesi demek. Yani bir insanı, bir ürü-



Pazarlama iletişimcisi RICHARD SHOTTON'ın ilk kitabı "The Choice Factory" (Seçim Fabrikası) adlı kitabı, geçtiğimiz şubat ayında yayınlandı. Kitapta tüketicilerin satın alma kararlarını şekillendiren psikolojik güçleri inceleyen Shotton, tek bir kişiyi bir gün boyunca izleyip aldığı 25 kararı analiz ediyor. Satın alma kararını etkileyebilmek için onları neyin tetiklediğini anlamak gerektiğini düşünen yazar, "Birçok seçim markalar tarafından şekillendiriliyor" diyor.

PAZARLAMACI NELERE BAKMALI?

İNSAN DOĞASI

Pazarlamacılar, yeni konulara, yeni trendlere çok takılıyor. Oysa insan doğası oldukça tutarlı. Bunu en iyi özetleyen, muhtemelen en etkili ve gelmiş geçmiş en yaratıcı pazarlama uzmanı olan Bill Bernbach, şunu söylüyor: "İnsanın içgüdülerinin gelişimi milyonlarca yıl aldı. Bu içgüdülerde çeşitlenme olması bile milyonlarca yıl daha alacak. Son dönemde herkes insanı değiştirmekten bahsediyor ya da değişen insan davranışlarından. Oysa bir iletişimcinin değişmeyen insanla, insanın hayatta kalmaya, takdir edilmeye, başarılı olmaya, sevmeye, kendi kendisine bakmaya yönelik takıntılı güdüsüyle ilgilenmesi gerekir."

GÜDÜLER TUTARLI

Yani aslında temel güdülerimiz oldukça tutarlı. Ben de zaten kendi deneylerime bunu ispatlamak için başladım. Son 10 yılda yüzlerce deney yaptım ve psikologların 19'uncu yüzyılda keşfettiği anlayışların halen geçerli olduğunu gördüm.

nü satın almaya iten her şeyin bir bütün olarak ele alınması anlamına geliyor. The Choise Factory'de, gün boyunca tek bir kişiyi izleyerek bu kişinin kararlarının 25'ini analiz eden Shotton, kitabında her bir kararı psikolojiden klasik bir düşünceye atıfta bulunarak açıklamış.

Kitabında Nobel Ödüllü Daniel Kahneman, Richard Thaler ve Herbert Simon'un çalışmalarından örneklere de yer veren Richard Shotton'ın sorularımıza verdiği yanıtlar şöyle:

● İlk kitabınız The Choice Factory (Seçim Fabrikası) geçtiğimiz şubat ayında yayımlandı. Bu kitap nasıl ortaya çıktı?

■ The Choice Factory'yi yazmak yaklaşık 6 ayımı aldı. Ancak kitap, çok daha uzun bir zamana yayılan araştırmalara dayanıyor. Tüketicilerin satın alma kararlarını şekillendiren psikolojik güçleri inceliyor. Tek bir kişiyi bir gün boyunca izleyip aldığı 25 kararı analiz ediyor. Daha sonra her bir karar, hazırlamadan pratfall etkisine, cezbedici fiyatlandırmadan bilginin lanetine kadar psikolojideki klasik bir düşünceye atıfla açıklanıyor.

Ardından da son yıllarda yaptığım deneylerin sonuçlarından yararlanıyorum. Bu deneyler, klasik psikoloji deneylerinin bulgularının günümüzde halen geçerli olduğunu kanıtlıyor. En sonunda da şirketlerin pazarlama, fiyatlandırma veya tanıtım faaliyetleri üzerinden bu görüşleri nasıl uygulayabileceklerini anlatıyorum. Kitabı bu alandaki başka kitaplardan ayırt eden ise basit, pratik uygulamalara yapılan vurgu. Başlık, doğal görünenler de dahil, birçok seçimin markalar tarafından şekillendirildiği gerçeğinden geliyor.

● Bu kitap tüketicilerin ve pazarlama uzmanlarının hayatında neleri değiştirecek?

■ Markalar pazarlama faaliyetlerinde, bu ister strateji isterse yaratıcı faaliyetler veya medya faaliyetleri olsun, davranış bilimini uyguladıklarında başarı şanslarını artırır.

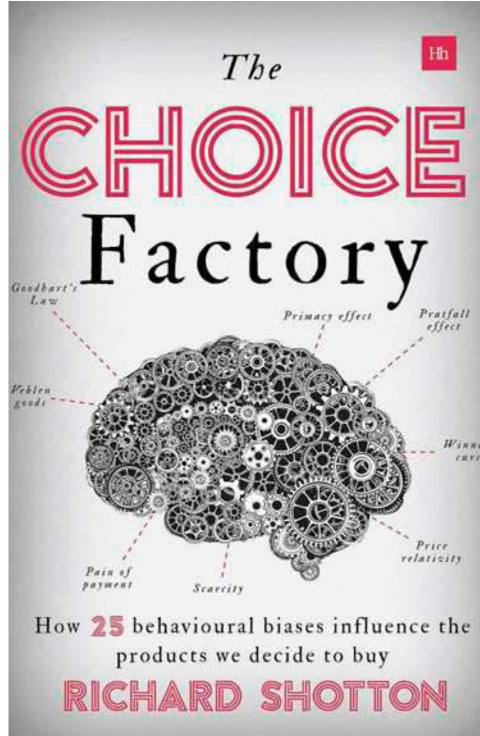
Sonuçta insan doğasına karşı değil, onunla birlikte çalışıyorlar. Bu kitap, pazarlama uzmanlarının davranış

bilimini işlerine uygulamalarını sağlayacak basit, kullanılabilir ipuçları sunuyor.

Kitabı mümkün olduğunca basit ve pratik kılmaya çok özen gösterdim. Davranış bilimi hakkında birçok mükemmel kitap var: Nudge (Dürtükleme), Predictably Irrational (Tahmin Edildiği Gibi Akıldışı), Thinking, Fast and Slow (Hızlı ve Yavaş Düşünme) bunlardan yalnızca bazıları… Ancak bu bilimi, reklamcılığa uygulayan kitapların sayısı çok az. Bu da bana bu alandaki önemli bir boşluk gibi göründü. Psikolojinin sunduğu 25 düşünceyi belirleyip bunların arkasında yatan akademik kanıtları açıkladıktan sonra, bunları işinizde nasıl uygulayabileceğinizi anlattım.

● Uzun yıllardır davranış biliminin piyasa üzerindeki etkileri üzerine çalıştınız. Davranış bilimi, yaşamlarımızı ve karar alma süreçlerimizi nasıl etkiliyor?

■ Pazarlama uzmanlarının, davranış bilimini üç ana nedenle önemsemesi gerekiyor. Birincisi, davranış bilimi karar alma süreçlerinin incelenmesidir. Bu da pazarlamayla yakından ilişkili. Sonuçta pazarlama uzmanlarının yaptığı işin odak noktasında tüketicilerin kararlarını değiştirmek bulunuyor. Sonuçta alışveriş yapanları markınıza geçmeye, markanızı daha sık almaya ya da ücret ödemeye ikna etmemiz gerekiyor. Tüm bu çabalar, davranışların değiştirilmesini içeriyor.



İkinci konu davranış bilimi kesin verilere dayanır. Davranış bilimi, Nobel ödüllü Daniel Kahneman, Richard Thaler ve Herbert Simon gibi önde gelen bilim insanlarının deneyleriyle kesin şekilde kanıtladığı verilere dayanır. Pazarlama kararlarını yönetim kurulundaki belagati en güçlü kişinin fikrindense, bu insanların yaptığı deneylere dayandırmak çok daha akılcı bir yöntem.

Üçüncüsü, davranış bilimi öylesine geniş bir önyargı çeşitliliği saptamış bulunuyor ki müşterinizin iletişimle ilgili yaşadığı zorluk her ne olursa olsun bunu çözmek için uygun bir önyargı mevcut.

● Tüketiciler, davranışların kendilerini etkilediğinin farkında mı?

■ David Ogilvy'nin ünlü bir sözü var: "Piyasa araştırmalarıyla ilgili sıkıntı, insanların ne hissettikleri hakkında düşünmemesi, ne düşündüklerini söylememesi ve söylediklerini yapmamasıdır." Talep edilen verilere yönelik kuşkular, sosyal psikologların çoğunluğu tarafından paylaşılıyor.

Tüketicilerden davranışlarını açıklamaları istendiğinde pek çoğu, basitçe güdülerinin ne olduğunu bilmez. Bu durum, birçok araştırmayla da kanıtlanmış durumda. Bu araştırmaların en ünlülerinden bir tanesi, Leicester

ÜNLÜ SPONSORLUĞUNDA NELERE DİKKAT ETMELİ?

"SAHTE MARKA YARATTIK"

Sponsorluğun etkisini incelemek üzere sözüm ona İngiltere'de yakında piyasaya çıkacak olan Black Sheep Votka adında sahte bir marka yarattık. Ardından üç tüketici grubuna ürünle ilgili görseller ve bilgiler gösterdik. Kontrol grubuna başka herhangi bir şey söylenmedi. Test gruplarınaysa votkanın önemli bir ünlüyle iş birliği yaptığı anlatıldı. Daha sonra tüm gruplar, ürünle ilgili ne hissettikleri konusunda sorgulandı.

"FARK YOKTU"

Toplam olarak bakıldığında Black Sheep Votka'nın cezbedici olması konusunda, markanın bir ünlüyle iş birliğini yaptığını sananlarla kontrol grubu arasında önemli bir fark görülmedi. İlk bakışta sponsorluğun etkili olmadığını düşündüren veriler doğru gibi görünüyordu. Ancak verileri sorguladığımızda, ünlü sponsorluğunun bir ayrıma neden olduğu açık olarak görüldü. Bir denek söz konusu ünlüyü seviyorsa Black Sheep Votka yüzde 22 daha çekici bulunurken o ünlüyü sevmiyorsa yüzde 30 daha az çekici görülüyordu. Bunlar önemli kaymalar.

"ARAŞTIRMA YAPMALI"

Bu, deneğin programa yönelik ilgisinden bağımsız olarak cazibedeki artışın aynı ölçüde olduğu televizyon sponsorluğuyla keskin bir tezat oluşturuyor. Bulgular, televizyon sponsorluğuna kıyasla daha uç tepkiler uyandıran ünlülerle yapılan iş birliklerine yatırım yaparken dikkatli olunması gerektiğini gösteriyor. Dikkatli bir araştırma yapmak gerekli. Markalar, belirli bir ünlüyle bağ kurmadan önce hedef kitlesinin duyguları hakkında derinlemesine bir kavrayış geliştirmeli; aksi takdirde yatırımları yarardan çok zarar getirebilir.

Üniversitesi'nde psikolog olan Adrian North tarafından yönetildi.

Çalışmada bir süpermarketin şarap reyonunda çalınan müzik iki haftada bir, geleneksel Alman "oom-pah" müziğiyle Fransız akordeon müziği arasında değiştirildi. North, Fransız veya Alman şarabı satın alan müşterileri inceledi. Akordeon müziği çalındığında satılan şarapların yüzde 77'si Fransız şarabı, "oom-pah" müziği çalındığındaysa yüzde 73'ünün Alman şarapları olduğunu gördü.

Araştırma müziğin, satın alınan şarap türünün ana belirleyicisi olduğunu gösteriyor. Ancak tüketicilerin yalnızca yüzde 2'si seçimlerini müziğe bağladı. Bu durum belirtildiğinde bile yüzde 86'sı müziğin karar almalarında hiçbir etkisinin olmadığını söyledi.

Burada mesele bu kitlenin yalan söylemesi değil, daha ziyade kendi hislerinin farkında olmamaları. The Righteous Mind'ın (Hakkaniyetli Akıl) adlı kitabın yazarı Jonathan Haidt'ın unutulmaz sözleriyle ifade edersek "Rasyonel akıl aslında basın bürosuyken kendisini Oval Ofis zannedebilir."

● Peki insanların satın alma kararlarını etkileyen unsurlar veya fikirler neler?

■ Davranış biliminin saptadığı, insanların nasıl karar aldıklarını açıklayan yüzlerce önyargı bulunuyor. Benim en sevdiğim herhalde Pratfall etkisi. Bu, insanların veya markaların bir kusuru olduğunda karşı tarafa daha sempatik, daha çekici hale gelmeleriyle ilgili bir fikir. 1966'da Harvard Üniversitesi'nden psikolog Elliot Aronson tarafından keşfedildi.

Aronson'ın deneyinde bir dizi yarışma sorusuna yanıt veren bir oyuncu kaydediliyor. Deneyin bir kısmında, kendisine doğru cevaplar verilmiş olan oyuncu soruların yüzde 92'sine doğru yanıt veriyor. Yarışmadan sonra kendi üstüne bir fincan kahve döküyormuş gibi yapıyor.

Kayıt, öğrencilerden oluşturulan geniş bir örnekleme izlettirildikten sonra öğrencilere yarışmacının ne ölçüde sevimli olduğu soruluyor. Ancak Aronson, öğrencileri hücrelere ayırıyor ve onlara kaydın birinde oyuncunun kahve döktüğü anın olduğu, diğerindeyse olmadığı farklı versiyonlarını izlettiriyor. Öğrenciler sakar yarışmacıyı daha sevimli buluyor.

Aronson, bu içgörüyü "pratfall etkisi" diye adlandırıyor. Bu, çoğu markanın davranışına aykırı olması nedeniyle çok ilginç bir önyargı… Markalar genellikle gösteriş yapar ve izleyicilerin üzerine neden muhteşem olduklarıyla ilgili monoton bir liste boca eder.

Oysa Aronson'ın çalışması hata yaptıklarını gösteriyor. Bir kusura sahip olmak daha cezbedici. Akıllı markalar bunu kavramış durumda ve kendini övüp duran rakiplerinden farklılaşmak üzere pratfall etkisini kullanıyorlar. VW'i (Çirkinlik yalnızca dış görünüştür), Stella'yı (İçinizi rahatlatacak kadar pahalı) ve Avis'i (Sadece 2'nci olduğunuzda daha çok çabalarsınız) hatırlayın. Tüm zamanların en iyi üç kampanyası, bu basit psikolojik anlayışa dayanıyor. Siz neden pratfall etkisini reklamlarınızda kullanmayı düşünmüyorsunuz?

● Bir ürün alırken sizi neler etkiler?

■ Ben de başka herkes kadar önyargılardan etkilenirim! C



NEW LOOK DENEYİ NE GÖSTERDİ?

BÜTÇE YOKTU

En sevdiğim çalışma araçlarından bir tanesi bir hipotezi test etmek üzere basit, düşük maliyetli deneyler yapmak. Buna bir örnek vereyim. New Look bir erkek giyim ürünü lansmanı için bir plan hazırladı. İlk planlarda, basit bir duyuru ve mütevazı bir bütçe hedefleniyordu. Küçük bir kampanyanın erkeklerin, kadın giysileri mağazası olarak algılanan bir yerden kıyafet almak konusundaki isteksizliğini kırmaya yetmeyebileceğinden kuşkulanmıştım. Ancak bu sadece bir önseziydi ve bir anketi finanse edecek bütçemiz de yoktu.

ALTERNATİF YÖNTEM

Alternatif bir yöntem olarak Dylan Griffiths ve ben, yarım düzine erkek gönüllü bulduk ve onları iki kez fotoğrafladık: İlkinde üzerinde New Look'un logosunun olduğu bir plastik poşet tutuyorlar, diğerindeyse bir Topman poşeti taşıyorlardı. Bu görselleri insanların başka kullanıcıların fotoğraflarından görünüşlerine puan verdiği bir arkadaş bulma sitesi olan Badoo'ya yükledik. Resimler iki hafta boyunca sitede kaldı; biz de not verilmesini bekledik.

NE GÖRDÜK?

Gönüllülerimizin New Look poşetini taşıdıkları resimlerin Topman poşeti taşıdıklarına kıyasla yüzde 20-25 oranında daha az yakışıklı bulunduğunu gözlemledik. Bu, markanın başlangıçta düşündüğünden daha ciddi bir işi olduğunu ve erkekleri unisex bir marka olduklarına ikna etmek için daha fazla çaba harcamaları gerektiğini gösterdi. Bu teknikle, birilerinin onları izlediğini bilmedikleri bir anda tüketicilerin marka hakkında gerçekten ne düşündüklerini hızlı bir şekilde ve düşük bir maliyetle anladık.



Ahad Afridi / A² Consulting Kurucusu

“Değişim ajanları”

Kendi sembolüne sahip olacak kadar önemli olan çok az kelime var. Aşk, kalp ile gösteriliyor. (♥) Paranın bir dolar işareti var. ($) Gülücük ise gülen bir yüz ile ifade ediliyor. (☺) Başka hangi kelimenin bir sembolü var? Değişim (Δ).

Değişim konsepti evrenseldir ve insanoğlunu zamanın başından beri zorlamıştır. Efesli filozof Herakleitos’un da söylediği gibi “Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir.”

Değişim her zaman bizimle birlikte oldu fakat hala onunla başa çıkmakta zorluk çekiyoruz. İş dünyasında bazı perakendecilerin, şekerli yiyecek ve içecek markalarının ve hatta Kodak, Nokia ve Victoria’s Secret’ın da gösterdiği gibi, değişim ihtiyacını fark etmek zor olabilir. Hatta bazı durumlarda değişimi uygulamak, bir plan yapıldığında bile zor olabilir.

Değişim o kadar zorlayıcı ki değişimi “yönetmek” konusunda uzmanlaşan kişiler var. Gerçekten de değişimi yönetme danışmanlığı işi geçtiğimiz 5 yılda sürekli büyüdü. Uzmanlar, çeşitli girişimler için şirketlerin değişimi tasarlamasına, yönetmesine ve idare etmesine yardımcı oluyor. Ama artan desteğe rağmen, değişim yönetimi programlarının neredeyse yüzde 70’i yine de başarısız oluyor.

Çalışmalar başarısızlığın pek çok sebebi olduğunu gösteriyor. Ortak bir sebep net hedeflerin olmaması. Değişim o kadar büyük bir konu ki nerede başladığını, nerede bittiğini ve aslında ne elde etmesi gerektiğini anlamak zor olabiliyor. George Harrison’un da dediği gibi “Nereye gittiğinizi bilmiyorsanız, hiçbir yol sizi oraya götüremez.”

Üst düzey liderlik de genel bir sorun. Vizyonu açıkça paylaşmamak veya süreç boyunca orta düzeydeki yöneticileri güçlü bir şekilde desteklememek, değişimi bütün organizasyona yaymak için gerekli olan oksijeni kısıtlayabilir. Başka zorluklar da var tabii.

En temel zorluk, değişimin gerçekleşebilmek için insana ihtiyaç duyması ve dahası onların duygularına, kalplerine ve zihinlerine... Yeni fikirleri denemek, başkalarına güvenmek veya değişimin bizi kişisel olarak nasıl etkileyebileceğinin güvensizliğiyle yüzleşmek kolay değil. 5000 yıl önce de değildi, şimdi de değil.

Tüm bu zorluklara karşın, bizi ileri götüren, gelişmemize yardımcı olan ve ilerlemeyi sağlayan şey değişim. Neyse ki beyinlerimizin nöroplastisitesi, herkesin zihnini değişim için yeniden yapılandırabileceğini gösteriyor. Yani, hiç kimse değişim için çok yaşlı olduğu bahanesini ileri süremez!

Değişim konusundaki potansiyelimize rağmen, ileri gitmek her zamankinden de zor olacak. Bunun sebebi dünyanın her gün daha da hızlı değişmesi. Değişimin hızı katlanarak artıyor; o kadar fazla ki değişimin sembolü değişip Δ^2 olmalı.

İŞLETMELER İÇİN NE ANLAMA GELİYOR?

Bugünün değişim hızına dayalı bir analiz gösteriyor ki geçen yüzyılın tüm gelişmeleri önümüzdeki 25 yıla sığdırılabilir. Daha da ilerlemek daha da hızlı olacak... Önümüzdeki 25 yılın değişim hızı 400 yıllık (4 asır) bir değişime eşit olacak. Bu 16:1 oranında değişim artışı demek!

Peki bu, dijital dünyada işletmeler için ne anlama geliyor? Bana kalırsa, değişimi yönetme konusunda pazarlama liderlerinin daha merkezi bir rol oynaması gerekiyor. Pazarlama organizasyonunu değiştirmeleri ve bu değişimi de bütün şirkete yaymaları şart. Bunu bir CMO eskisi olduğum için ya da egomdan dolayı söylemiyorum, zorunluluktan söylüyorum. Nedeni de şu:

Bugünün dünyasında değişimin en büyük nedeni teknoloji. Fakat teknolojinin sonucu insan davranışlarının değişmesi oldu. Bu davranışlar da, yeni tüketici ihtiyaçları ve beklentileri, değişen alışveriş alışkanlıkları, yeniden tanımlanan tüketici/marka ilişkileri, yeni bir medya manzarası ve iletişim motifleri oldu. İnsan davranışındaki bu belirgin değişimi göz önüne alırsak, şirketlerin tüketiciler, markalar ve firmaları arasında yeni bir ilişki yaratmaya ihtiyaçları var.



Bu da tam olarak pazarlamanın tam kalbinde olan şey; tüketiciler, markalar ve firmalar arasında arzu oluşturmak ve talep yaratmak. Pazarlama, şirketlere bu yeni ilişkileri yaratma ve tüketicilere doğru deneyimleri ulaştırma konusunda yardımcı olmak için özel olarak konumlandırıldı. Instagram ya da Facebook'taki yeni bir sosyal medya iletisi gibi önemsiz bir şeyden bahsetmiyorum. En temelden itibaren diyorum, tüketiciler ve çalışanlardan.

Bu yüzden de değişim yönetimi İK, strateji, teknoloji bölümlerine ve hatta CEO'ya bile bırakılmamalı... Pazarlama öne çıkmalı ve değişimin ajanı olmalı. Öyleyse, nasıl başlayacağız? En son makalemde de ("Cahilliğin Bilgeliği") belirttiğim gibi, soru sorarak başlamalıyız.

DEĞİŞİM İÇİN SORULMASI GEREKEN SORULAR

İşte CEO'ların değişimi sağlamak için pazarlama liderlerine sormaları gereken 3 soru ve her birinin cevabı.

1. Nasıl daha fazla tüketici merkezli bir iş kültürü inşa ederiz ve tüketicilerin anlayışını nasıl geliştiririz?

a. Tüketicileri öğrenmek için bir yol haritası yarat: İşin iyiliği için tam olarak hangi öğrenmenin ve içgörünün gerekli olduğuna karar ver ve bunları eyleme dönüştür.

b. Verileri ve analitiği şirketin karar verme mekanizmasına dahil et: Geçtiğimiz 3 yılda, insanlığın tüm tarihi boyunca elde edilenden daha fazla veri oluşturuldu. Fakat bunun çoğunluğu da ziyan edildi. Pazarlamanın veri ihtiyaçlarının ne olduğuna karar vermesi ve bunları karşılamak için de bir veri ekosistemi geliştirmesi gerekiyor.

c. Tüketicinin avukatı ol: Tüketicinin bakış açısını ofise, toplantılarınıza ve karar aşamalarınıza taşı. Unutma, sen senin tüketicin değilsin.

2. Mükemmel bir tüketici deneyimi oluşturmak için marka "alakalılığı"nı nasıl güçlendiririz?

a. Markanızın alakasız olduğunu fark edin: Şimdi dikkatinizi çektiğime göre... Tüketicinin hayatına dahil olmayı hak etmeniz gerekiyor. Bunu yapamazsanız, yerinize başkası gelir ve unutulursunuz. Tüketiciler her gün 6 bin adet mesaj alıyor. Bunların yüzde 99,9'u tüketicinizin aklını veya kalbini etkileyemeyecek.

b. Güçlü ve diğerlerinden farklı bir marka taahhüdü ve ürün/hizmet geliştirin: Karmaşadan kurtulmak ve alakalı olabilmek için, güçlü ve diğerlerinden farklı bir marka taahhüdüne ve onu da harika bir ürün/hizmetle sunmaya ihtiyacınız var.

c. Harika müşteri deneyimleriyle markanızı canlandırın: Müşterilerin en büyük beklentisi ve markaların kaderini belirleyen şey bu.

3. Pazarlama değişim zihniyetini nasıl ateşleyebilir ve şirket kültürünü yeniden şekillendirmeye nasıl yardımcı olabilir?

a. Öncelik sırası yapın ve odaklanın: Her şeyi değiştiremezsiniz. Bu yüzden tam olarak hangi değişime ihtiyaç duyulduğunu ve amacı belirlemeniz ve doğru sırada bir öncelik sıralaması yapmanız lazım. Hızlı hareket edin fakat değişimin zaman alacağını da unutmayın. Ayrıca insanların da iyi hissetmesi gerekiyor, yani yolculuk boyunca kolay elde edilebilecek zaferler planlamayı da ihmal etmeyin.

b. Önce kendinizi değiştirin: Başkalarını değiştirmek zordur. Bu yüzden işe önce kendinizle başlayın ve dediğinizi yapın. Tolstoy'un da dediği gibi, "Herkes dünyayı değiştirebileceğini zanneder fakat kimse kendini değiştirmeyi düşünmez." Önce kendinize ve pazarlama bölümüne meydan okuyun.

c. Zorlukları aşmak için başkalarıyla ortaklık kurun: Pazarlama liderleri başkalarıyla çalışma ve iletişim konusunda uzman olmalı. Bunlar değişim yönetiminde ihtiyaç duyulan iki tane yetenek. Pazarlama zorlukları aşmalı ve İK, BT, satış ve diğer departmanlarla yakından çalışmalı ve değişim gündemi konusunda CEO ile net konuşmalıdır.

Pazarlama yeni dijital dünyada değişimin ajanı olmalıdır. Pazarlama liderlerinin, tüketiciler, markalar ve şirketler arasındaki ilişkiyi yeniden tanımlamaları gerekiyor. Tüketici ve markanın avukatları olarak, şirketin harika bir tüketici deneyimi sunmasına yardımcı olmaları gerekiyor. İş liderlerinin de öne çıkması ve değişime bütün şirket çapında liderlik etmeleri gerekiyor. Zorluğun boyutu düşünüldüğünde, başka türlü davranmayı göze alamayız.

Eğer doğru yapılırsa,
Δ^2 = ❤ + $ + ☺. C



ALİ ÖZGENÇ
ali@algoritmaconsulting.com

Fijital

Fijital sözcüğü fiziksel ve dijital dünyaların içiçe girmesinden esinlenerek türetilmiş bir kelime. Dijital devrim, gerçek dünyada yapılan olabildiğince çok faaliyeti alıp sanallaştırma çabasıyla başladı. Ancak bugün tam tersine bir trend güç kazanıyor.

AKILLI MAĞAZALAR

Fijitalleşmenin en çok kendini gösterdiği yer elbette perakende. Alışveriş yapma şeklimiz değişiyor. Web siteleri giderek fiziksel mağazalara yaklaşmaya çalışırken, fiziksel mağazalar da dijital dünyayı mağaza içine getiriyor. Bir süre öncesine kadar fiziksel mağazalar yok mu olacak acaba derken birden insanları içine çeken "akıllı mağazalar" ortaya çıkmaya başladı. Giysi mağazaları internetten alışverişten önemli ölçüde etkilenmişti. Şimdi fijitalleşmede inovatif adımlar atan mağazalarda örneğin interaktif akıllı aynalar var. Bu aynalar sizin görüntünüzün üzerine çeşitli giysileri oturtabiliyor. Böylece deneme kabinine girmeden giysinin üzerinizde nasıl duracağı konusunda bir fikir edinebiliyorsunuz. Yani bir cins sanal deneme kabini. Satışı teşvik eden bir avantaj da aynanın, almak istediğiniz ürün ile kombinler oluşturacak diğer ürünleri önermesi. Böylece müşteri de bir stil danışmanlığı aldığı için memnun oluyor. Sanal giysi üzerinizdeyken fotoğrafınızı sosyal medyada paylaşıp arkadaşlarınızdan fikir de alabilirsiniz. Personelden tasarruf sağlaması da diğer bir faydası. Bu tip interaktif ekranlar sayesinde bütün ürünleri mağazada stoklamak da gereksiz. Beğendiğiniz ama o anda stokta olmayan bir ürün, mağazadaki ekrandan siparişle evinize teslim edilebilir. Bu da mağaza alanından yani kiradan tasarruf sağlıyor.

Nike, öne çıkarmak istediği ayakkabının üzerine koyduğu ekranlarla size ürün hakkında çeşitli bilgiler veriyor, ürünle ilgili videolar döndürüyor. Sanıyorum bu ekranlarda belli interaktivite de var. Amaç müşteriye zengin bir alışveriş deneyimi sunmak. Bir zaman önce Simit Sarayı'na danışmanlık yaparken menü tahtaları yerine hem menü hem de videoların döneceği büyük ekranlar önermiştim. Geçen zaman içinde birçok gıda şirketi de bu modeli kullanmaya başladı.

PERAKENDENİN GELECEĞİ

Perakendede fijitalleşme çeşitli teknolojilerin kullanımıyla gerçekleşiyor. Bunlardan biri düşük enerjili bluetooth teknolojisini kullanan işaretçiler, yani beacon'lar. Mağazada tek bir reyon gibi küçük alanda kullanılabiliyorlar. Perakendeciler alışkanlıklarınızı izleyip size beacon'larla doğru yer ve zamanda bir teklif yollayabiliyor. Bir başka teknoloji ise "yüz tanıma". Bu, kasaya gelindiğinde çok geç bir noktada ortaya çıkan sadakat kartlarını demode edecek bir şey. Bu sistemle mağazaya girdiğiniz anda yüzünüz tanınıp kişiye göre hizmet almanız mümkün. Robot asistanlar, henüz sınırlı da olsa kullanılan başka bir teknoloji. Aradığınız malların olduğu reyona sizi götürme, kendisi yetmediği noktada gerçek bir insanla video görüşme başlatma gibi özellikleri var. Aynı zamanda envanteri takip edip tedarik işlemi başlatmaları da mümkün.

"Mağazacılığın gelişimi, online alışverişin avantajlarını fijitalle aşmakta yatıyor."

Fijital trendinde belki en çarpıcı gelişmelerden biri aldığınız ürünlerin otomatik olarak hesabınıza geçmesi, yani kasasız mağazacılık. Bunun bir önceki aşaması şu anda Türkiye'de süpermarketlerde uygulanan insansız kasa uygulaması. En azından kendi gözlemlerime göre bu sistemlerin çok iyi çalıştığı söylenemez. Apple mağazalarında kasasız bir uygulama var ama yine bir personel mağazanın herhangi bir yerinde size yardım ediyor. En gelişmiş kasasız mağaza uygulaması ise ABD'de deneme boyutunda başlatılan Amazon Go. Burada uygulamayı telefonunuza indirdikten ve kayıt olduktan sonra istediğiniz ürünleri alıp yürüyüp çıkıyorsunuz. Fatura Amazon hesabınıza geliyor. Gerçek bir insansız market!

Deneyim zincirinin diğer ucunda ise Çinli AliBaba'nın başlattığı ve "Yeni Perakende" olarak adlandırdığı Hema Süpermarketleri var. Bunlar o derece başarılı ki Çin'de insanlar bu marketlerin olduğu bölgelere taşınmaya başlamış. Sanal market alışverişinin kuyruğa girmeme, ürünleri taşımama gibi kolaylıkları var. Ama bazen insanlar aldıklarını seçmek isteyebilir. Evde teslimatı beklemek de kolay değil. Hema marketlerinde girdiğiniz andan başlayan bir dijital deneyim var. Ürünleri telefonla taratıp detaylı bilgi alabilirsiniz. Aldıklarınızı orada pişirtebilir veya 30 dakikada evinize yollatabilirsiniz.

Geleceğin mağazası, müşteriye yüksek teknolojiyle dokunan ve sarmalayan bir deneyim merkezi olma yolunda. Mağazacılığın gelişimi, online alışverişin avantajlarını fijitalle aşmakta yatıyor. C

Gelecek & Trendler

Yenilikçilik ve gelecek araştırmaları dergisi | Ağustos 2018

www.siemens.com.tr

SIEMENS

20XX



Gümüşi haydut

Sipariş üzerine yapılan arabalar ve motosikletler artık size bir bilgisayar klavyesi kadar yakın. Kaliforniyalı start up Hackrod ulaşım çözümleri üretiminde özel tasarımlar ve 3B baskıyla devrim yapmayı planlıyor. Siemens bu şirkete Dijital İnovasyon Platformu'nu vererek destek oluyor.



Kontekst devrimi

Yapay zekanın çoğunlukla bel bağladığı derin öğrenme teknikleri, kontekst sunmadaki (bağlamsal/durumsal yorum yapabilme), yetersizlikleriyle sınırlı. Bu boşluğu şimdi bilgi grafikleri yani ilişkilerin grafiksel sunumları dolduruyor.



Akıllı trafolar enerjinin internetinin önünü açıyor

Siemens, Sensformer ile dünyada piyasaya ilk akıllı ve ağ tabanlı trafoyu süren imalatçı oldu.

Büyük yapay zeka dalgası



M. Rauf Ateş

Geçtiğimiz aylarda CEOClub üyeleri arasında geniş kapsamlı bir anket yaptık. Onlara, "Ajandalarının ilk sırasındaki konuyu-önceliklerini" sorduk. Bu anketi yıllardır yapıyoruz. Bu yıl ilk kez "yapay zeka" ilk sırada yer aldı. ABD ve Avrupa'da yapılan anketlerde de benzer sonuçlar çıktı. Çünkü, iş dünyası, Endüstri 4.0 ana odaklı bir büyük dalganın geldiğini görüyor, onun etkilerini anlamaya çalışıyor. Bu nedenle de yeni teknolojileri yakından izliyor.

Gelecek&Trendler bölümümüzde Siemens uzmanları da bu konuyu ele alıyor. Dikkatle okumanızı öneririm. Siemens'te Şirket Çekirdek Teknolojisi (CCT), Veri Analizi ve Yapay Zeka Başkanı Michael May, "Teknolojik Bozuculuğun Bir Sonraki Dalgası" tanımlamasını yapıyor. Hangi sektör olursa olsun artık yapay zekanın iş dünyasının her alanını temelden etkileyeceğinin altını çiziyor. Bu nedenle de giderek daha fazla yatırım yaptıklarını, daha çok mühendis istihdam ettiklerini paylaşıyor.

Yapay zeka, aynı zamanda çok sayıda global şirketin en önemli yatırım alanı olarak öne çıkıyor. Ayrıca, Google, Amazon, Facebook gibi şirketlerin satın aldığı şirketler arasında, bu alanın ağırlığı açıkça görülüyor.

Türkiye'de de çok konuşuluyor ama gördüğüm kadarıyla henüz dikkat çeken, büyük yatırımlar yok ya da biz göremedik. Bence bu konuya Türk iş dünyasının bu yıldan itibaren önem vermesi, takipten çıkıp aksiyona geçmesi gerekiyor. Bu kez treni kaçırmayalım diyorum.

Saygılarımla...

İÇİNDEKİLER



Yayıncı
Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş
www.doganburda.com

Capital

SIEMENS

İcra Kurulu Başkanı Cem M. Başar
Yayın Direktörü (Sorumlu) M. Rauf Ateş
Yayın Yönetmeni Sedef Seçkin Büyük
Yazıişleri Müdürü Ebru Fırat
Haber Müdürü Şeyma Öncel Bayıksel
Görsel Yönetmen A. Bertuğ Patır
Yayın Kurulu (Alfabetik sırayla) M. Rauf Ateş, Hüseyin Gelis, Sedef Seçkin
Marka Müdürü Gökçe Aykaç Mutlu
Ankara Temsilcisi Erdal İpekeşen
Tel: 0 312 207 00 71

Yönetim
Satış ve Dağıtım Direktörü Egemen Erkorol
Finans Direktörü Didem Kurucu

Yönetim Yeri
Kuştepe Mah. Mecidiyeköy Yolu Cad. No: 12,
Trump Towers, Kule 2, Kat: 21-23, 34387, Şişli-İSTANBUL
Tel: 0 212 410 32 28 Faks: 0 212 410 32 27

DB Okur Hizmetleri hattı Tel: 0212 478 03 00
okurhizmetleri@doganburda.com
DB Abone Hizmetleri hattı
Tel: 0212 478 03 00 Faks: 0212 410 35 12-13
abone@doganburda.com

Reklam
Grup Başkanı Nisa Aslı Erten Çokca

Teknik
Ayfer Kaygun Buka Tel: 0 212 336 53 62
Şaban Yazır Tel: 0 212 336 53 61

Rezervasyon
Tel: 0 212 336 53 00-57-59
Faks: 0 212 336 53 92-93
Ankara Reklam Tel: 0 312 207 00 72-73

capital@doganburda.com

Sensformer fizik ile bilgiyi birleştiriyor ve ürünün sınıfına, ebatına ve enerji seviyesine bakmaksızın trafolara dijital zeka kazandırıyor.

Akıllı trafolar enerjinin internetinin önünü açıyor

Siemens, Sensformer ile dünyada piyasaya ilk akıllı ve ağ tabanlı trafoyu süren imalatçı oldu.

Enerjinin interneti yolda: Nesnelerin interneti (IoT) olarak bilinen endüstriyel sektördeki ağ tabanlı sistemler ve makineler gibi enerji endüstrisinde de her geçen gün daha fazla sayıda bileşen yepyeni ve dijital işlevlerle donatılıyor. Siemens bu gelişmede öncü rol oynuyor: Enerji Yönetimi (EM) Bölümü geçtiğimiz günlerde piyasaya dünyanın ilk dijital trafosunu sürdü. Siemens, yerel şebeke trafolarından üstün performanslı enerji trafolarına kadar gelecekte tüm modellerini akıllı ve bağlanabilir özellikli olarak piyasaya sürecek. Bu sayede elektrik şebekelerinin faaliyetleri optimumlaştırılarak kullanımın önceden planlanabilmesi sağlanacak ve gelecekte uygulamalar aracılığıyla kullanılabilecek ve buluta veri transferi yapabilecek yeni hizmetlerin ve bakım modellerinin önü açılmış olacak.

Enerji endüstrisinde inovasyon artışı

Enerji sektöründeki Siemens uzmanlarına göre Sensformer adındaki bu dijital trafo tıpkı cep telefonlarının yerini alan akıllı telefonlar gibi bir inovasyon artışını tetikleyecek. Geleneksel trafolar sadece farklı enerji tedarik üniteleri arasındaki voltajı ve akımı düzenlemek için kullanılırken, Sensformar'lar ayrıca kendilerine ait çalışma durumlarıyla ilgili ekstra verileri de buluta gönderecekler ve bu veriler oradaki uygulamalarla analiz edilecek.

Enerji Yönetimi (EM) Bölümü'nde uygulama yöneticisi olan Puneet Harminder Singh, "Dışarıdan bakıldığında Sensformer sanki geleneksel trafolara kıyasla pek bir şeyi değiştirmemiş gibi görünebilir. Ancak bizim bilgi birikimimiz onu Sensformer'la fizik ile bilgiyi birleştirmemizi mümkün kıldı" diyor. Sensformer düşük voltaj tarafındaki yağ

seviyesini, yağ sıcaklığını ve bobin akımını gerçek zamanlı olarak ölçen sensörlerle donatılmış olarak geliyor. Sensformer'ın tam anlamıyla nerede olduğu bir GPS vericisiyle belirleniyor. Singh, "Bize göre bunlar cep telefonunuzdaki birimin çalışma durumunun üst seviyede özetini gerçek zamanlı olarak almak için yeterli temel sinyallerdir" diyor. Bu sensörler tarafından üretilen tüm veriler Sensformer bağlantı cihazı aracılığıyla buluta aktarılmaktadır. Veriler GSM iletişim standartlarıyla veya Sensformer'ın trafo merkezindeki ortama kabloyla bağlanılması durumunda Ethernet aracılığıyla gönderiliyor. Günümüzde en güvenli ve sağlam iletişim aracı olarak biz GSM'i tercih ediyoruz.

Enerji şebekesi operatörleri için bilgi merkezleri

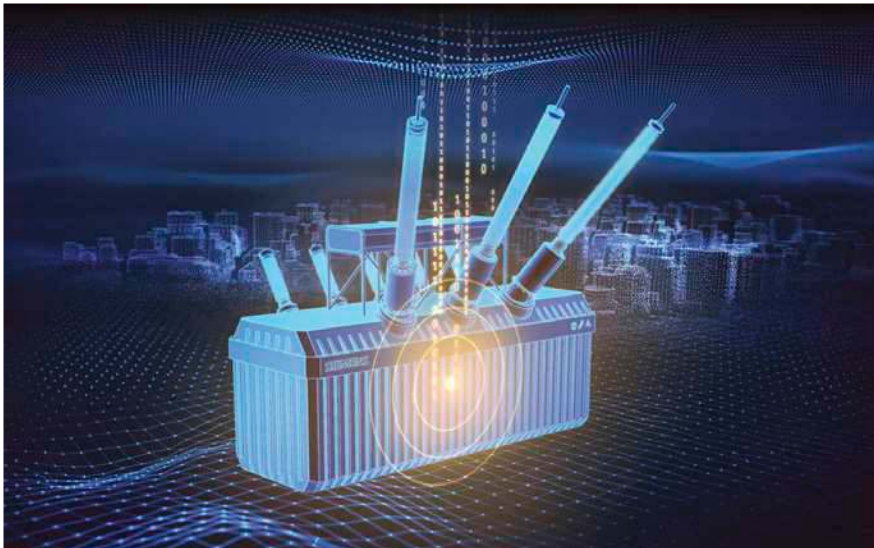
Sensformer'lar başlıca görevleri olan voltajın transferini yapmanın yanı sıra enerji tedariğinin üç temel meselesi olan karbonsuzlaştırma, merkezsizleştirme ve dijitalleştirmeyi hızlandıracak yeni çözümlere ihtiyaç duyan enerji şebekesi operatörleri için bir bilgi merkezi olma görevi de görecek. Enerji endüstrisi zaten çığır açıcı bir değişiklikten geçiyor: İklim değişikliğine karşı savaşmak için belirlenen karbondioksit salımlarını önemli ölçüde düşürmeye yönelik hedefler ancak yenilenebilir enerji kaynaklarından yapılan elektrik üretimini ciddi oranda artırmakla tutturulabilir. Buna enerji üretiminin merkezsizleştirilmesinin de eklenmesi gerekir.

Bu gelişme için Almanya iyi bir örnektir: 1990'larda, ülkenin elektriği yaklaşık 1.000 büyük ölçekli enerji istasyonu tarafından üretildi. Bugün ise şebekeye enerji veren 1,7 milyon civarında jeneratör var.

Geçmiş yıllarda bu elektrik jeneratörleri büyük ölçekliydi ve hepsi ya kömür ya doğal gaz ya da nükleer enerjiyle çalışan santrallerdi, ancak bugün yüksek kapasiteli rüzgar çiftliklerinin yanı sıra bireysel rüzgar türbinleri, güneş enerjisi çiftlikleri, binaların üstünde fotovoltaik sistemler, tarımsal faaliyetler için biyokütle tesisleri, hidroelektrik tesisleri ve diğerleri de var. İleride onlara her geçen gün daha fazlası katılıyor olacak. Yakın bir gelecekte binalar ve elektrikli arabalar sadece elektrik tüketiyor olmayacak, geçici depolama tesisi işlevi de görecek.

Şebeke işletmenlerinin ve enerji üreticilerinin bu yeni elektriksel durumu otomatikman yönetebilmelerine olanak sağlamak için fiziksel altyapının üstüne kademe kademe dijital bir katman yerleştiriliyor. Bu süreçte Sensformer'lar kilit bir rol oynuyor. Singh, "Siemens bu dijital trafoyu yapmaya karar verdikten sonra biz ayrıca pazardaki ilk şirket de olmak istedik. Bu yeni ürünün geliştirmesini sadece altı ay içinde yapmayı başardık" diyor.

Bir diğer zorunluluk da bu Sensformer'ı mümkün olduğunca basit ve etkin maliyetle yapmaktı. Geliştiriciler bu bakımdan da çok başarılı oldu. Singh, "Müşteriler bu Sensformar'ları kendi mevcut altyapılarına kolaylıkla takabiliyor ve yeni eklenen akıllılık ve işlevsellikler için ekstra bir bedel de ödemek zorunda kalmıyorlar" diyor.


Sensformer'lar cep telefonlarının yerini akıllı telefonların almasına benzer bir şekilde bir inovasyon artışını tetikleyecek.

Daha düşük elektrik kesintisi riski

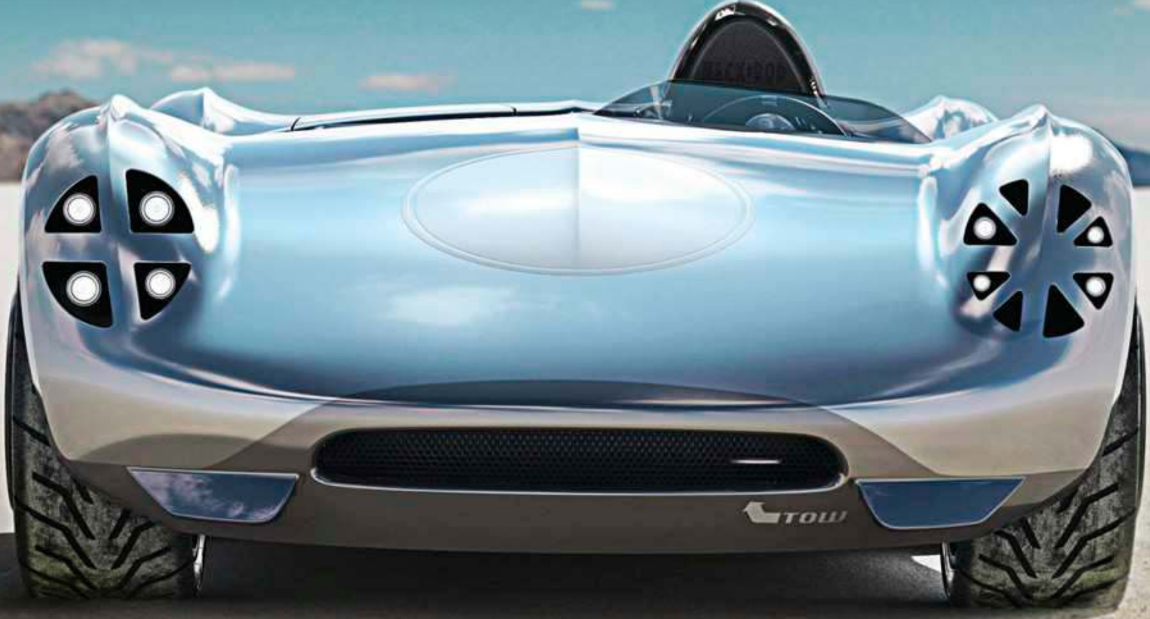
Yenilenebilir enerjinin öngörülemez üretimiyle ilgili şiddetli yük dalgalanmaları trafoların üzerindeki yükü de etkiliyor ve bu yüklerin çok ağır olması durumunda trafolar aşırı ısınıyor. Sensformer artık bu durumu yağ ve bobin sıcaklıklarını ölçerek anlayabiliyor ve sonuçlarını buluta gönderebiliyor. İyileştirilmiş yük dağılımı sayesinde olası hasarlar engellenmekte ve hatta elektrik kesintilerinin bile önüne geçilebilmektedir.

Bir Sensformer bozulsa bile konumu çabucak tanımlanabiliyor. Bu mesele uzak alanlar için çok önemli olduğundan anında servis teknisyenleri tamirat yapmak için sevk edilerek elektrik kesintisi riski minimuma indiriliyor.

Ürün yöneticisi Singh'e göre, Sensformer tarafından toplanan ve analizi yapılan veriler gelecekte cihazların ilgili şartnamelere göre daha doğru çalışacak şekilde yapılmasına yardımcı olabilir. Singh, "Biz bugüne kadar bir trafonun şebekenin belirli bölümleri için aşırı büyük ebatta olup olmadığını ve çok daha basit bir tasarımın yeterli olabileceğini bile bilmiyorduk" diyor. Singh Sensformer'ın hizmet yaşamıyla ilgili elde edilen yeni içgörülerin bütün alanlarda ilerlemelerin önünü açacağından çok emin. Tasarım ve varlık yönetiminden malzeme bilimine kadar geleneksel trafoların dijital metamorfozu henüz daha yeni başlıyor.

Singh, "Trafolar bugüne kadar enerji tedarik sistemlerinde hep bir kara kutuydu" diyor. Onları akıllılaştırarak ve dijital katmana bağlayarak Siemens onları vazgeçilmez birer bilgi kaynağına dönüştürüyor. Montajı ve kullanımı son derece kolay olan bu trafolar enerji şirketi operatörleri ve enerji şirketlerini dijitalleşme yollarında sürekli destekliyor olacak.

■ Katrin Nikolaus



Hackrod'un La Bandita'sı: Sanal gerçeklik ortamında geliştirilen ve yapay zeka ile 3B baskı tekniğinden faydalanılarak üretilen ilk araba.

Gümüşi haydut

Sipariş üzerine yapılan arabalar ve motosikletler artık size bir bilgisayar klavyesi kadar yakın. Kaliforniyalı start up Hackrod ulaşım çözümleri üretiminde özel tasarımlar ve 3B baskıyla devrim yapmayı planlıyor. Siemens bu şirkete tasarım ve geliştirmeden araç üretimine kadar tüm süreci tereyağından kıl çekercesine kolaylıkla halleden entegre bir yazılım paketi olan Dijital İnovasyon Platformu'nu vererek destek oluyor.

Mobil bir uygulamayla kendinize has bir spor araba tasarladığınızı ve tek bir tuşa basarak üretim emrini verdiğinizi hayal edin. Artık otomobil bayisinde jantların veya koltuk kılıflarının rengini seçmek ya da hızlanma süresi ve lastik basıncı gibi kontrol sistemlerine yönelik veri kaydedicilere karar vermek için ter dökmenize gerek yok. Onun yerine arabanın kasasını, şasisini veya iç aksamını ekranda kendiniz tasarlayabilirsiniz. Bu aslında halen bir hayal, ancak Kaliforniyalı start up Hackrod kurucularının şu anda üzerinde çalıştıkları türden bir hayal. Onlar Siemens'in bir yazılımının yardımıyla bu fütürist senaryoyu önümüzdeki yıllarda hayata geçirmek istiyor.

Hayalinizdeki arabayı istediğiniz an yazdırın

İngiltere, Batı Sussex'deki Goodwood Hız Festivali'nde Hackrod, Siemens'in Future Lab çadırında 'La Bandita' adında bir fizibilite çalışmasının sunumunu yapıyor. Bu çalışma talep üzerine baskı gibi teknoloji harikası imalat teknolojilerinden faydalanan karbon ve

alüminyumdan yapılma bir Speedster. Onun şekli başlangıçta sanal alanda tasarlandı. Ardından Siemens Ürün Yaşam Döngüsü Yönetimi (PLM) yazılımının akıllı tasarım programları aracılığıyla ona optimum bir araç şasisi uyarlandı. Onun şimdi titiz bir imalat yazılımıyla kontrol edilen ve bir garaj ebadında olan 3B bir yazıcıyla katman katman baskısı yapılıyor. 2018 yazı sonuna doğru bu prototipin tamamlanması gerekiyor.

Kaliforniya'daki Siemens Digital Enterprise departmanının direktörü Tom Tengan, "Hackrod bugün baştan aşağıya yepyeni bir endüstriyel imalat modelini temsil ediyor. Bilhassa diğer orta-ölçekli şirketler için Hackrod büyük üretim hatlarına gerek kalmaksızın müşterilerin taleplerine göre yapılmış yenilikçi ürünleri pazara sunma olasılığının kapılarını açıyor" diyor.

Organik tasarım

Hackrod'un kurucuları arasında Lockheed Martin yarış arabalarının eski teknik müdürü ve katmanlı imalat yöntemleri uzmanı olan Dr. Slade Gardner, eski bir motosiklet yarışçısı, dublör ve film yönetmeni Mike 'Mouse' McCoy ve Hot Wheels'in eski tasarım direktörü Felix Holst var. Bu üçlüyü bir araya getiren ise motor sporlarına, yenilikçiliğe ve teknolojiye duydukları hayranlık. İlk başyapıtları için birkaç faydalı karar almışlardı. Bu speedstar klasik bir gümüş oku anımsatan aerodinamik, ancak yapısal olarak basit bir karbon muhafazasına sahip. Bu araç içten yanmalı motorlara kıyasla entegre edilmesi çok daha kolay olan ama manuel vites kutusu olmayan ve çok daha az sayıda bileşene sahip Tesla'nın elektrikli sürüş sistemiyle çalışıyor. Ayrıca bu aracın alüminyum alaşımından şasisi de çok hafif olduğundan 3B baskı için çok uygun ve kaynak yapılmasına adeta hiç gerek kalmıyor. Ayrıca Hackrod kendi "geleceğin fabrikası"nı dijitale yönelmiş şirketler için



tasarım, üretim ve servis programlarını tek paket içinde birleştiren Siemens'in yeni "Dijital İnovasyon Platformu"nda kuruyor. Bu programların arasında yapay zekadan faydalanarak bereketli şekilde optimum yapılar tasarlayabilen NX ürün geliştirme yazılımı da var. Yani 'La Bandita'nın aerodinamik gövdesinin şasisine yönelik optimum bir destek yapısı için hesaplanan algoritmalar ne kadar uzun olursa onun kabin destekleri de o kadar organik düzenlenerek yaratılıyor. McCoy, "Eskiden bir çizim masası üstünde böylesine üretken tasarımları yapmak imkansızdı. Bugün ise biz sadece belirli parametreleri giriyoruz ve bu yazılım otomatikman optimum tasarımı hesaplıyor" diyor.

Ayrıca bu ekibe arabanın nasıl yol alacağına dair öngörülerde bulunabilmesi için bir simülasyon programı da destek olarak fiziksel test sayısının azaltılmasını sağlıyor. Bundan başka gerçek çarpışma testleri ve arabanın gerçek sürüş performansına ait veriler de bu tasarım yazılımının içine giriliyor. Bu platformda yardımlaşmak ilk öncelik olarak da görülüyor: Örneğin önemli tüm değişiklikler işe dahil olan bütün mühendisler, ürün tasarımcıları ve proje yöneticilerince dijital bir panoda takip edilebiliyor. Tengan, "Tek tek yazılım araçları çok kullanışlı, ancak muhtemelen onların en büyük avantajları birbirlerine entegre edilebilmesi. Bu sayede sadece yaratıcı olunmakla kalınmıyor, hızlı tasarım, çabuk sanal testler ve sorunsuz tasarımlar da yapılmış oluyor" diyor.



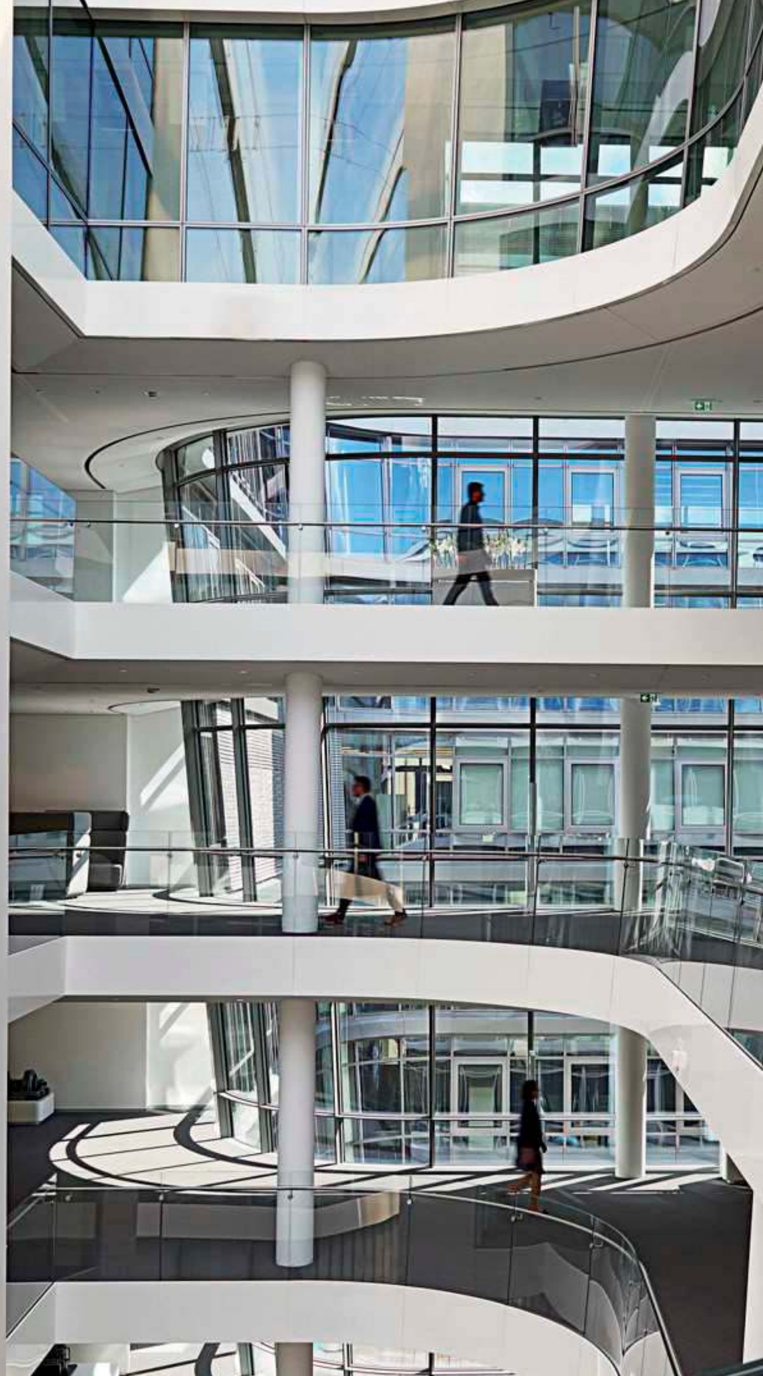
Ölüm vadisini aşmak

Hackrod'un kurucularına göre Siemens platformunun en belirgin üstünlüğü üretimin entegre edilmiş olması. Bu sayede 'ölüm vadisi' denilen yani tasarım kararından ürünü piyasaya sunmaya kadar olan geçiş dönemi kolaylıkla aşılıyor. Endüstriyel katmanlı imalat, upuzun bir üretim sürecinde yapılan maliyetli işlerin amorti edilmesi gereksinimini ortadan kaldırıyor ve yapay zekayla yaratılan organik-görünümlü tasarımlar geleneksel freze ve kalıp makinelerinde yapılamayacağından çok kullanışlı oluyor.

Hackrod kendi fütürist tasarımları için Siemens-Sinumerik kontrol birimlerince kumanda edilen özel yapım çok-akslı 3B yazıcılar geliştirdi. Gardner, "Karbon gövdeyi yapmak için kullandığımız bu 3B yazıcı muhtemelen dünyanın en büyüğü olabilir. Neredeyse 4 metre genişliğinde, 7,5 metre boyunda ve yaklaşık 3 metre yüksekliğinde. Ancak daha da önemlisi ise onun çok yönlülüğü. O sadece baskı yapmıyor, aynı zamanda tarama da yapıyor ve sonra baskılı parçanın üstünde son rötuşları yapmak için hassas makine araçlarından faydalanıyor. Bu gerçekten ezber bozan bir makine" diyor.

Hackrod'un kurucularının hayalinde müşterilerin çok yakında sanki bir video oyun oynarmışçasına çevrimiçinde bir portal üzerinden bu çok yönlü üretim platformunu kullanarak rüyalarındaki arabaları tasarlamaları yatıyor. Diğer araç imalatçıları ve tedarikçileri de kendi müşterilerinin tek tek tasarımlarını yaratabilmelerine ve onların baskılarını yapabilmelerine olanak sağlamak için bir gün bu platformu kullanıyor olabilirler, ancak elbette Hackrod'a belirli bir miktar komisyon ödemek şartıyla. Tengan, "Bu artık devasa bir potansiyele sahip baştan aşağıya yepyeni bir üretim ve ticaret tarzı. Açıkçası biz diğer orta ölçekli şirketlerin de tek tek tasarlanacak kaliteli ürünleri için bu Dijital İnovasyon Platformu'nu kullanacaklarını ümit ediyoruz" diyor.

Hubertus Breuer

Kontekst devrimi

Yapay zeka, teknolojik parçalanmanın bir sonraki dalgasını tetiklemeye başlayabileceği noktaya ulaşmış durumda. Ancak onun çoğunlukla bel bağladığı derin öğrenme teknikleri kontekst sunmadaki (bağlamsal/durumsal yorum yapabilme), yetersizlikleriyle sınırlı. İşte bu boşluğu şimdi bilgi grafikleri yani ilişkilerin grafiksel sunumları dolduruyor. Sonuçta ortaya yeni bir uygulamalar dünyası çıkabilir.

Siemens'in Münih'teki genel merkezi: Bu binaya bilgi grafikleri sayesinde çok "akıllı" denebilir.



Hepimiz her gün arama motorlarını kullanırız. Bu gibi sistemler sorularımıza anında cevaplar vererek bizi sözlüklere, ansiklopedilere ve kütüphanelere danışma derdinden kurtarır. Bir başka deyişle, dijital teknolojiler nerede olursak olalım dünya kadar bilgiyi ayağımıza getirebiliyor. Biz ayrıca bu teknolojinin giderek daha çok yönlü olması gerçeğine de alışmış durumdayız. Mesela arama sonuçlarını yazı, görüntü ve video gibi farklı bilgi türleri ve farklı formatlarda almamız artık bize son derece normal geliyor.

Silolardan verileri çıkarıp almak

Şu örneğe bir bakalım: Google'dan "Mona Lisa" terimini aratıyorsunuz. Sonuçlar size Mona Lisa'nın Paris'teki Louvre Müzesi'nde sergilenen ve Leonardo da Vinci tarafından yapılmış bir tablo olduğunu söylüyor. Ayrıca Fransızlar'ın Mona Lisa'ya "La Joconde" dediğini de öğreniyorsunuz. Bunun dışında video sonuçları kısmında bu tablonun ve sanatçının fotoğraflarını (Örneğin "Mona Lisa'nın Sırları") ve bir Google Maps penceresinde bölgenizdeki "Mona Lisa" isimli otelleri de görebiliyorsunuz. Bir diğer ifadeyle, arama sonuçlarınızda sadece içerik yok; giderek artan bir şekilde size kontekst de sunuluyor.

Bu işin sihirli bir yanı yok. Aksine tamamen dijital bilgi grafikleriyle yapılıyor. Bir grafik örneğin işaretlenmiş köşe noktaları (aynı zamanda düğümler veya noktalar da denilir) ve bağlantı çizgileri (aynı zamanda kenarlar da denilir) şeklinde ilişkilerin grafiksel sunumu olarak tanımlanabilir. Dijital bilgi grafikleri de tamı tamına aynı şeklide çalışır.

Grafikler verileri kendi veri silolarından yani 3B modeller, planlar ve tarihler (makine yaşam döngüsünün vb.) gibi çeşitli kaynaklardan edinir ve sonra bu veriler içindeki karşılıklı ilişkileri tanımlarlar. İşte bu sayede onlar öğrenen sinir ağlı (derin öğrenmeli) yapay zeka sistemlerinin eskiden sunamadıkları türden cevaplar verebiliyor.

Teknolojik bozulmanın bir sonraki dalgası

Siemens'de Şirket Çekirdek Teknolojisi (CCT), Veri Analizi ve Yapay Zeka Başkanı Michael May, "Hangi iş sektöründe olursa olsun yapay zeka artık teknolojik bozuculuğun bir sonraki dalgasını tetiklemeye başlayabileceği noktaya ulaşmış durumda" diyor. Bu grup şimdi kendisini dünyanın ilk 10 yazılım şirketinden biri yapan dijital bir devrim sürecinden geçti.

Siemens şu anda dünya genelinde 9 ayrı yerde 200 civarında veri bilimcisi ve AI (Yapay Zeka) uzmanını istihdam ediyor. May, derin öğrenmenin "halen 'hype' döngüsünün üst noktasında" olduğuna inanıyor, ancak iş kontekste geldiğinde çuvallıyor. Bilgi grafikleri kontekstle başa çıkabilir ve bizim derin öğrenmenin kendi başına halledemediği şeyleri çözüme ulaştırmamızı sağlayabilir.

Aslında tüm bunlar örneğin esnek imalat, tesis ve teçhizat bakımı, tedarik zinciri yönetimi ve ileri teşhis alanı gibi birbirinden çok farklı uygulama türleri için bir kuantum sıçraması anlamına geliyor. Bilgi grafiklerinden faydalanılarak aynı

zamanda hizmetlerin müşteri çıkarlarıyla daha önce hiç olmadığı kadar aynı hizaya getirilmesi de mümkün kılınıyor.

Uzman bilgiden faydalanmak

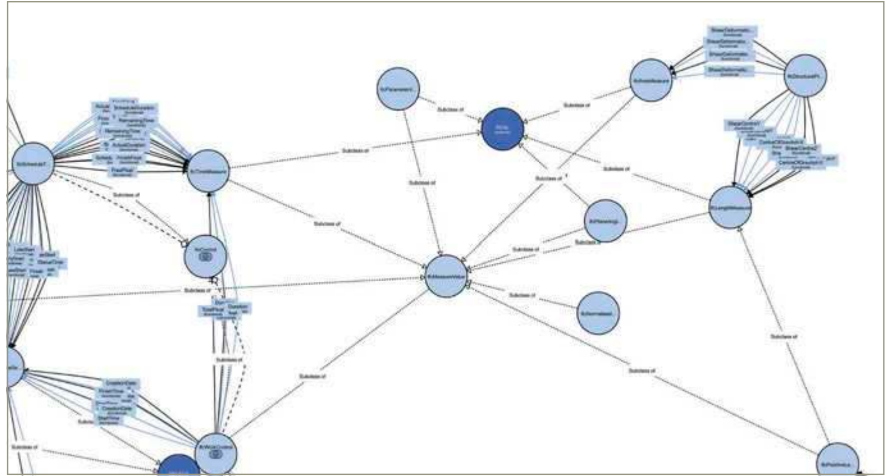
Bilgi grafikleri neredeyse her yerde kullanılabilir. Siemens kendi payına Endüstri 4.0'ı bir sonraki seviyeye taşıyan endüstriyel bilgi grafiklerinde uzmanlaşıyor. May, "Bizim bu alanda temel dayanağımız Siemens'in sahip olduğu muazzam uzman bilgiler. Biz şimdi bu bilgilerden adım adım faydalanıyoruz ve bilgi grafiklerini uzman bilgilerin dijital otomasyonunu yaparken kullanıyoruz" diyor. Siemens araştırmacıları uluslararası araştırma topluluğu içinde bu alanda isim yapmalarının yanı sıra 2017 Uluslararası Semantik Web Konferansı'nda da birkaç ödül kazandı.

Diğer şeylerin yanı sıra Siemens dijital bilgi grafiklerinden enerji sektörü uygulamalarında ama özellikle gaz türbinlerinde faydalanıyor. Yapay zeka algoritmaları bu gibi uygulamaların kurallarını tespit edebilmek için gerekli büyük veri analitiklerini kullanabilecek kapasitedeler, örneğin belirli bir parçanın ne kadar süre sonra bozulabileceği gibi. Ancak bilgi grafikleri gibi bir sistem belirli bir parçanın nerede üretildiğine, kullanıldığı yerdeki hava sıcaklığına ve bilhassa açık deniz petrol platformlarında çok önemli olan havadaki nem ve tuz oranına bakarak tahminler yapabilir. Tüm bunlar çok daha doğru tahminlerde bulunulmasını sağlar. Bu gibi sistemler örneğin geçmişte sadece genelleştirilmiş hesaplamaların yapılabildiği sağlam risk analizlerinin çıkarılmasında kullanılabilir ve onlar ayrıca geliştirme sürelerinin kısaltılmasına da yardımcı olabilir.

Tüm iş sektörleri için yeni hizmetler

Bu türden veri entegrasyonu ve analizi sayesinde tüm iş sektörlerinde devasa boyutta yeni hizmetler yelpazesinin oluşturulması sağlanıyor. Yapay zeka sistemleriyle çalıştırılan fabrikalar, otonom trenler, şehirlerin ve onların enerji ihtiyaçlarının akıllı yönetimi ve insanlar ile robotlar arasında kurulan iş birlikleri bunların hepsi birer gerçeklik olma yolunda hızla ilerliyor. Bilgi grafiklerinin kullanılabileceği çok çeşitli alanlara

Sadece içerik değil konteks de sağlamak: Bu grafikler verileri kendi veri silolarından çıkarıp alıyor ve sonra bu veriler içindeki karşılıklı ilişkileri tanımlıyor.



bir başka örnek de Siemens'in bina otomasyonu operasyonlarıdır. Siemens'in Bina Teknolojileri (BT) bölümü şu anda Münih, Wittelsbacherplatz'da grup genel merkezindeki sistemleri yönetmek için Kurumsal Teknolojiler ile birlikte geliştirdikleri bir grafiği kullanıyor. Açılışı iki yıl önce yapılan bu bina mimarisi, sistemleri ve enerji tüketimiyle çok "akıllı" olarak tanımlanabilir. Orası 50 farklı sensör türüyle donatılmış durumda.

BT adına Wittelsbacherplatz projesini yürütmekte olan Markus Winterholer, "Dijital bilgi grafikleri eskiden kesinlikle erişilemez olan bilgileri bugün edinebilmemizi sağlıyor" diyor. Örneğin artık tek tek odaların nasıl kullanılacağı eskiden mümkün olandan çok daha doğru bir şekilde belirlenebiliyor. Bu da bilgi entegrasyonunun en üst seviyede yapılabileceği anlamına geliyor ki o da üç dijital ikizin tek bir bilgi grafiğine entegre edilmesiyle mümkün olabiliyor. Bir ikizde sensörlerle ilgili bilgiler var yani sensör sayısı ve onların ölçü birimleri. İkincisi bu altı katlı binanın planlarını biliyor. Üçüncü ikiz ise Siemens'in Mindsphere bulut platformundan faydalanarak canlı sensör verilerini gönderiyor. Winterholer, "Bu tarihi ve mevcut veriler kombinasyonu eskiden elde edilmesi imkansız olan bina faaliyetleri hakkında bize kuş bakışı bir görünüm sunuyor" diyor.

Bu bilgi formları enerji kullanımını minimum seviyeye indirmenin yanı sıra para da kazandırdığı için bina kullanıcıları, mülk sahipleri ve tesis yöneticileri için çok değerliler. Burada Winterholer'in parmak bastığı örneklerden biri de binalardaki temizlik hizmetleri ve iklim kontrol sistemleri için geliştirilen yeni kullandığın-kadar-öde modelleri. Winterholer, "Bu bilgiler özellikle tahliye planlaması bakımından çok önemliler" diyor. Aslında BT'nin müşterilerine sunduğu yeni bir hizmet olan bina planlama aşaması boyunca dijital ikizlerle bu gibi faktörlerin de hesaba katılması mümkün olabiliyor.

Güçlü yeni araçlar

Bilgi grafikleri insan kullanıcılar için de çok güçlü yeni araçlar sunuyor. Onların zekaları hiçbir insan beyninin yapamayacağı kadar yani saniyenin küsuratları kadar kısa sürelerde bilgiyi derleyip değerlendirebildiğinden onlar insanlardan çok daha üstün. Bununla beraber onlar aslında insanlara yardımcı olmak için tasarlanıyor. Siemens CT'de bir AI (yapay zeka) araştırma grubunu yöneten Steffen Lamparter, bir grafik yaratırken dikkate alınması gereken en önemli şeyin "Onu kullanmak isteyen insanların etraflarındaki dünyayı nasıl gördükleri. Sorularının neler olduğu, veri kaynaklarının neler olduğu ve bir uzman olarak ne türden deneyime sahip oldukları" olduğunu söylüyor. Böyle bir yaklaşım, herkesin başkalarının anılarından öğrenmesini sağlar, çünkü bu tür anılar daha sonra geri alınabilir hale gelir.

CCT'den May, "Bizim burada amacımız insanlara daha iyi kararlar almalarında yardımcı olacak dijital bir rehber yaratmak. Bununla birlikte nihai kararı verecek olan yine insanların kendileri olacak" diyor.

Sandra Zisti

"YENİLİK" HAREKATI!



Akbank, 2013-2017 döneminde teknolojiye 550 milyon dolar yatırdı. ING Bank'ın son 6 yıldaki teknoloji yatırımları 100 milyon doları aştı. İş Bankası, her yıl 150 milyon dolar teknoloji yatırımı yapıyor. HSBC Türkiye, 484 milyon TL'lik yatırımla tüm teknolojik altyapısını yeniledi. Bu yatırımlara paralel olarak bankacılık işlemlerinde 5 yıl önce yüzde 80'lerde seyreden dijitalin payı, bugün yüzde 93-95 bandına yükseldi. Önümüzdeki dönemde ise bankaların yapay zeka, makine öğrenmesi, biyometri, büyük veri ve blockchain teknolojilerine yatırımları sürecek.

ELÇİN CİRİK • ecirik@capital.com.tr

Günümüzde teknoloji alanındaki ilerlemeler, bankacılıkta iş modellerine ilişkin ezberleri bozuyor. Küresel mega trendler, bu sektörün geleceğini şekillendiriyor. Aslında Türkiye, dijital bankacılık ve bankacılık teknolojilerinde diğer ülkelere kıyasla oldukça önde. Özellikle Türkiye'de bankacılık sektörü, gelişmiş diğer ülkelere göre teknolojik dönüşüme çok hızlı şekilde entegre oldu ve olmaya devam ediyor. Banka yöneticileri, bunun nedenini genç, eğitimli, teknolojiye meraklı, yenilikleri talep eden müşteri kitlesine bağlıyor.

Türkiye Bankalar Birliği'nin verilerine göre Türkiye'de aktif dijital bankacılık müşterisi

9 banka teknolojiye ne kadar harcadı?



Banka/Yatırım planları

	Banka	Yatırım planları
1	*Akbank*	2013-2017 arası 550 milyon dolar yatırım ayırdı. Bu yıl 300 milyon dolar yapacak.
2	*Aktif Bank*	Son 5 yılda 32 milyon dolar yatırım yapıldı. Bu yıl da 9 milyon dolar yatıracak.
3	*Alternatif Bank*	Bu yıl 25 milyon TL yatırım yapacak. 5 yıl içinde 250 milyon TL harcanacak.
4	*HSBC Türkiye*	Teknolojik dönüşümü gerçekleştirmek için son iki yılda 484 milyon TL yatırdı.
5	*ING Bank*	6 yılda 100 milyon dolar yatırıldı, gelecek 5 yılda 150 milyon dolar harcanacak.
6	*İş Bankası*	Her yıl düzenli olarak 150 milyon dolarlık teknoloji yatırımı yapıyor.
7	*Kuveyt Türk*	Her yıl sabit kıymet yatırımlarının yarısı ayrılıyor, bu yıl 85 milyon TL yatırılacak.
8	*Vakıf Katılım*	2016'dan bu yana 18 milyon dolar verildi. Bu yıl 10 milyon dolar yatırım planlanıyor.
9	*Ziraat Katılım*	Kurulduğu 2015 itibarıyla teknolojiye 100 milyon TL'nin üzerinde yatırım ayrıldı.

Not: Bankalar, alfabetik olarak sıralanmıştır.

sayısı 37 milyona ulaşmış durumda. Bu rakamın yaklaşık 24 milyonu sadece mobil bankacılık işlemi yapan kullanıcılardan oluşuyor. Bu veriler, Türkiye nüfusunun teknolojiye yatkınlığını ortaya koyuyor. TEB Genel Müdürü Ümit Leblebici, "Bankacılık sektöründe iş yapış şekilleri değişiyor, dijital dünyaya taşınıyor. Bill Gates'in de ifade ettiği gibi bankacılığın sadece bankalarla yapılmadığı bir döneme geldik" diyor.

İşte bu dijital dönüşüm için bankaların, teknolojiye yaptığı yatırım her yıl katlanarak artıyor.

8 bankanın dijital kanallarının payı nasıl gelişti?



	Banka	2013 (%)	2018 (%)
1	Garanti Bankası	89	95
2	Vakıfbank	80	93
3	Halkbank	84	90
4	QNB Finansbank	30	90
5	İş Bankası	80	90
6	Akbank	32	90
7	ING Bank	50	84
8	HSBC	25	80

Not: 2018 yılı verilerine göre sıralanmıştır.



MELİKŞAH UTKU

Albaraka Türk Genel Müdürü Melikşah Utku, artık bankacılığın Türkiye'de teknolojiye en çok yatırım yapan sektörlerden biri olduğuna vurgu yapıyor. Utku, "Bankalar için teknolojiye yatırım yapmak bir lüks olmaktan çıktı. Hayatta kalabilmek, teknolojik gelişmeleri bankacılık işlemlerine entegre etmekten geçiyor" diyor.

YATIRIM BÜTÇELERİ

Uluslararası denetim ve danışmanlık şirketi EY'nin Küresel Bankacılık Görünümü 2018 raporuna göre, Türkiye'de faaliyet gösteren bankalar 1 yıl içinde teknoloji yatırım bütçelerini yüzde 27,8 oranında artıracak. Sektörün büyük bankalarının yatırımları da bu alanın en önemli yatırım kalemlerinden biri olduğunu ortaya koyuyor.

Akbank Genel Müdürü Hakan Binbaşgil, 2013-2017 arası teknolojiye 550 milyon doları bulan bir yatırım yaptıklarını aktarıyor. Bu yıl için de Akbank, Veri ve Yaşam Merkezi girişimi de dahil 300 milyon dolarlık teknoloji yatırımı planlıyor.

Türkiye İş Bankası Genel Müdür Yardımcısı Hakan Aran, banka olarak teknolojiye her yıl düzenli olarak ortalama 150 milyon dolar yatırım yaptıklarının altını çiziyor.

Yapı Kredi'nin genel müdür yardımcısı Cahit Erdoğan, 2017'de tüm yatırımlar içinde teknolojiye yüzde 80 pay ayırdıklarına dikkat çekiyor.

Son dönemde büyüme stratejisini değiştiren HSBC Türkiye de bu alanda iddialı. HSBC Türkiye Genel Müdürü Selim Kervancı, "484 milyon TL yatırımla gerçekleştirdiğimiz teknolojik dönüşüm programıyla teknolojik altyapımızı yeniledik" diyor.

ING Bank Bireysel Bankacılık Genel Müdür Yardımcısı Alper Gökgöz ise son 6 yılda teknoloji yatı-

"BU YIL 300 MİLYON DOLAR YATIRACAĞIZ"



HAKAN BİNBAŞGİL
AKBANK GENEL MÜDÜRÜ

HEDEF TEKNOLOJİLER

Bankacılığın geleceğinde teknoloji ve insan var. Bizim de 2013'ten 2017'ye kadar teknolojiye yaptığımız yatırımlar 550 milyon doları buldu. Son yıllarda teknolojiyi yoğun kullandığımız yeni projelerimizle bu tutarı daha da artırdık. 2018 yılında Akbank Veri ve Yaşam Merkezi girişimimizle 300 milyon dolarlık teknoloji yatırımı planlıyoruz. Özellikle yapay zeka, açık bankacılık, API, elektronik para, blockchain, sanal gerçeklik teknolojilerinde ve yeni şube modelimiz üzerinde çalışmalarımızı yoğunlaştırıyoruz.

DİJİTALİN PAYI

Dijital kanallar, müşterilerimize daha hızlı, kolay ve daha düşük maliyetli hizmet sunmak için bize önemli avantajlar sunuyor. Mayıs 2018 itibarıyla nakit dahil işlemlerde dijital kanalların payı yüzde 90. Beş yıl önce bu pay, yüzde 32'ydi. Önümüzdeki 5 yılda dijital bankacılığın tüm işlemler içindeki payının yüzde 95'lere gelmesini bekliyoruz. İnsan odaklı teknolojiler geliştiriyoruz. Chatbot teknolojisiyle para transferi, uçtan uca dijital ve şubesiz POS süreci gibi yenilikleri de yakın zamanda sunduk. Fintekleri yakından takip ederek yeni ürünleri bankamıza kazandırıyoruz.

"BANKACILIK SİSTEMİMİZİ TAMAMEN DEĞİŞTİRDİK"

DÜNYADAKİ ÇALIŞMALAR

Yeni teknolojiler, HSBC'nin küresel ölçekte yatırım yaptığı ve öncelik verdiği alanlardan biri. HSBC, dünya genelinde yapay zeka ve dijital yetkinliklerini geliştirmek için 2015-2017 yılları arasında 2,3 milyar dolarlık yatırım yaptı. Tencent WeChat gibi teknoloji şirketleriyle iş birlikleri kurdu ve yeni platformlar yarattı. Geçtiğimiz aylarda da blockchain teknolojisinin kullanıldığı dünyanın ilk ticari olarak geçerli finansal işlemini gerçekleştirdik. Bu alanda 6 global bankayla bir dijital para birimi üzerinde çalışılıyor.

ODAĞIMIZ MOBİLDE

HSBC Türkiye olarak 484 milyon TL yatırımla teknolojik altyapımızı yeniledik, ana bankacılık sistemimizi tamamen değiştirdik. HSBC'nin dijital kanallara odaklanma stratejisiyle mobil bankacılığın ana işlem kanalımız olmasını hedefliyoruz. Tüm işlemlerimizin yüzde 80'i internet bankacılığı ve mobil bankacılık kanalları üzerinden gerçekleşiyor. Nisan ayında sunduğumuz mobil bankacılık uygulamamızla işlem payının artmasını öngörüyoruz. Hedefimiz, mobilin işlem payını yüzde 100'e ulaştırmak.



SELİM KERVANCI
HSBC TÜRKİYE GENEL MÜDÜRÜ

rımlarının 100 milyon doların üzerinde olduğunu söylüyor. ING Bank, önümüzdeki 5 yıl için 150 milyon dolarlık yatırım planlanıyor.

KATILIM DA ATAKTA

Daha ufak ölçekli bankalar ve katılım bankaları da teknoloji yatırımında rakiplerinden geride kalmıyor. Kuveyt Türk Genel Müdürü Ufuk Uyan, her yıl olduğu gibi bu yıl da sabit kıymet yatırımları için belirledikleri 173 milyon TL'nin yüzde 50'sini teknoloji için harcamayı planladıklarını söylüyor.

Sektörün yeni oyuncuları kamu katılım bankaları için de teknoloji yatırımları ciddi bir rakam oluşturuyor. 2015'te faaliyete geçen Ziraat Katılım'ın genel müdürü Metin Özdemir, "Kuruluştan bu yana bilgi teknolojileri altyapımızı 100 milyon TL'nin üzerinde yatırım yaparak güçlendirdik" diye konuşuyor. Vakıf Katılım Genel Müdürü İkram Göktaş, "Şimdiye kadar 18 milyon dolar teknolojik yatırım yaptık. Bu yıl 10 milyon dolarlık yatırımımız olacak. Büyümemizle beraber yıllık ortalama 8 milyon dolar yatırım yapmayı planlıyoruz" diyor.

Şubesiz bankacılık modeliyle ilerleyen Aktif Bank'ın genel müdürü Serdar Sümer, son 5 yılda toplam yatırımlarının yüzde 46'sını teknolojiye ayırdıklarını dile getiriyor. Sümer, "Bu, 32 milyon dolarlık yatırım demek. Bu yıl da ağırlıklı olarak ödeme altyapıları odaklı mobil teknolojilere ve yapay zeka destekli hizmetlere 9 milyon dolar yatırımı hedefliyoruz" sözleriyle planlarını aktarıyor. Alternatif Bank da bu alanda 2018'de 25 milyon TL yatırım yapıyor. Alternatif Bank Genel Müdür Yardımcısı Esra Beyzadeoğlu, "Önümüzdeki 5 yıl için de 250 milyon TL'ye yakın teknoloji yatırımı planlıyoruz" diyor.



SERDAR SÜMER



CAHİT ERDOĞAN

DİJİTALDE BÜYÜK SIÇRAMA

Tüm bu yatırımlar, dijital bankacılığın büyümesini sağlıyor. Son 5 yılda bankacılık işlemlerinde dijitalin payı artıyor. Vakıfbank Genel Müdür Yardımcısı İlker Yeşil, bankacılık işlemlerinde dijital kanalların payının 5 yıl önce yüzde 80'lerden bugün yüzde 93'e geldiğini belirtiyor.

5,8 milyonu mobil, toplam 6,6 milyon dijital bankacılık müşterisi bulunan Garanti Bankası'nın genel müdür yardımcısı Didem Dinçer Başer de, "İşlemlerimizin yüzde 95'i dijital kanallardan geliyor. Bunun da yüzde 60'ı mobile kaydı" diyor. Yapı Kredi de dijital kana-

lın payı yüzde 95'te. Cahit Erdoğan, son 1 yılda müşteri sayısının dijital bankacılıkta yüzde 30 ve mobil bankacılıkta yüzde 43 arttığını da vurguluyor.

"Haziran verilerine göre dijital kanalların payı yüzde 90, mobil bankacılığın payı yüzde 51" diyen İş Bankası Genel Müdür Yardımcısı Hakan Aran, 2013 sonunda dijitalin payının yüzde 80 ve mobil bankacılığın payının da yüzde 10 olduğunu aktarıyor. Halkbank Bireysel Bankacılık Genel Müdür Yardımcısı Mustafa Çödek de "Dijital kanalların payı yüzde 90'a ulaştı. Mobil bankacılığın burada payı yüzde 32. 5 yıl önce dijitalin payı yüzde 84'tü" diyor.

QNB Finansbank Genel Müdür Yardımcısı Mehmet Kürşad Demirkol, son 5 yılda dijital bankacılığın 3 kat büyüdüğünü belirterek bugün dijitalin işlemlerde payının yüzde 90 olduğunu açıklıyor. ING Bank'ta da son 5 yılda EFT, kredi kartı ödemesi, havale ve fatura ödemesi gibi gişe işlemlerinde dijital bankacılığın payı yüzde 50'den yüzde 84'e ulaştı.


DİDEM DİNÇER BAŞER


MUSTAFA ÇÖDEK

YÜZDE 100 OLUR MU?

Peki dijitalin payı yüzde 100'e ulaşır mı? Aslında bugünkü oranların üstüne çıkılması zor. Bu aşamada regülasyonların değişerek dijitalleşmeye yardımcı olması gerekiyor.

Halkbank Bireysel Bankacılık Genel Müdür Yardımcısı Mustafa Çödek, yüzde 100 hedefini gerçekçi bulmuyor. Çödek, "Pazarlama ve müşteri iletişiminde, çeşitli dijital altyapılar kullanılmaya başlansa bile şubelerimizde müşteriyle insan teması yine önceliğini koruyacaktır" diyor.

Kuveyt Türk Genel Müdürü Ufuk Uyan, "Her zaman nakit ve büyük kredi işlemleri ağırlıklı çalışan şubelerde yapılan işlemlerin payı olacak. Dijitalin payının yüzde 95'in üstüne çıkması zor" yorumunda bulunuyor.

Garanti Bankası Genel Müdür Yardımcısı Dinçer Başer de aynı fikirde. "Bundan sonrası elbette biraz daha zor olacak ama oranı yüzde 100'e çıkarmak için çalışıyoruz. Dijital kanallar içinde mobilin payı 5 yılda yüzde 13'ten yüzde 60'a ulaştı. Özellikle bireysel müşterilerde, dijital içinde bu payın yüzde 100'e yaklaşması çok olası" şeklinde konuşuyor.

İş Bankası Genel Müdür Yardımcısı Hakan Aran, bu noktada "Önümüzdeki 5 yılda oranın yüzde 100 olması için yeni müşteri edinme gibi pek çok işlemde ıslak imza gerekliliğinin kalkması gerekir. Şubelerin, işlem kanalı olmaktan çıksa da ilişki yönetimi, satış ve finansal danışmanlık konularında etkin temas noktaları haline dönüşmesini bekliyoruz" sözleriyle görüşünü aktarıyor.

GELECEĞİN ALANLARI

Her banka, teknolojide global trendleri takip ederken kendi stratejilerine uygun olarak farklı yeniliklere ağırlık veriyor. Örneğin Yapı Kredi, 2016-2019 yatırım planında özellikle yapay zeka, makine öğrenmesi, biyometri, büyük veri, blockchain teknolojilerine yatırımlarını sürdürecek. Garanti Bankası'nın bu yıl dijital bankacılık alanında yoğun bir ajandası var ve banka yapay zeka ve büyük veriyi yoğun şekilde kullanmaya odaklanıyor. Didem Dinçer Başer, "Odaklandığımız konulardan biri akıllı asistan ve chatbot servisleri. Yapay zeka tabanlı sanal asistanımız UGI bugüne kadar 1,9 milyon müşterinin işlemlerinin sesli komutlarla yapılmasını sağladı. Dijital kimlik, ödemeler, akıllı kontrat gibi konuların önümüzdeki yıllarda daha zenginleşeceğini düşünüyoruz" diyor.

İş Bankası Genel Müdür Yardımcısı Hakan Aran, ileri veri analitiği yetkinliklerini artırmak ve yapay zeka modellerini müşteri deneyimini iyileştirmek adına sistemlere entegre etmeye yoğunlaştıklarını aktarıyor. TEB Genel Müdürü Ümit Leblebici de önümüzdeki dönemde üzerinde duracakları teknolojileri şöyle aktarıyor:

"Yapay zeka için hazırlıklarımızı ve takibimizi devam ettiriyoruz. Dijital bankacılıkta özellikle ödeme alanında bir ivmelenme görüyoruz. TEB olarak önümüzdeki dönemde lokasyon temelli teknolojilerle pazarlama yeteneklerine sahip olan CEPTETEB Cüzdan'a yatırım yapmaya devam edeceğiz."

Ziraat Katılım ve QNB Finansbank, yakın dönemde yapay zeka ve chat tabanlı destek, satış servislerini geliştirip yaygınlaştırmak için çalışıyor. Albaraka Türk Genel Müdürü Melikşah Utku da teknolojide yatırım planlarını, "Robotik süreç otomasyonu, akıllı iş süreçleri, mobil uyumlu akışlar, dijital imza kullanımı, ürün ve hizmetlerin her kanaldan talep edilebilir olması konularına odaklandık" sözleriyle açıklıyor. C

POLAT REZİDANS'TA
YATIRIMIN FORMÜLÜ: 1 + HER ŞEY

Piyalepaşa İstanbul'un içinde yer alan Polat Rezidans, sadece yeni nesil bir yaşam kurmakla kalmıyor, sahip olduğu özel alanlarla ve merkezi lokasyonuyla bir evden daha fazlasını isteyenler için benzersiz bir yaşam alanı da sunuyor.

İstanbul'un en eski ve tarihi semtlerinden Piyalepaşa'da, yeni bir yaşam inşa etme hayaliyle gece gündüz durmadan çalışıldı. Modern mimari anlayış ve özgün yaşam alanlarıyla gayrimenkul sektöründe fark yaratan Polat, 82 dönüm arazi üstünde, 4 milyar TL'lik yatırım değeri ile Türkiye'nin en büyük kentsel dönüşüm projelerinden biri olan Piyalepaşa İstanbul'la Türkiye'nin En İyi Karma Konut Ödülü'nün de sahibi oldu. Çevre tahribatına yol açmayan, enerji ve su tasarrufu sağlayan Yeşil Bina özellikli Piyalepaşa İstanbul, mahalle bazında Türkiye'deki ilk LEED sertifikalı projelerden biri olacak.



İlk etap teslimleri başlayan Piyalepaşa İstanbul'da, 1+1'den 4+1'e kadar değişen farklı büyüklük ve tipte 760 konut ve 1+0'dan 2+1'e kadar olan 190 rezidans daire bulunuyor. Merkezi lokasyonuyla ise tıpkı bugün olduğu gibi gelecekte de Beyoğlu'nu önemli bir yaşam ve yatırım merkezi haline getirecek.

AVANTAJLI YATIRIM FIRSATI!

Polat Rezidans, kişiye özel ödeme seçenekleriyle birlikte sizlere 15 Ağustos'a kadar geçerli 120 ay %0,98 faiz oranı sunuyor. Üstelik, kentsel dönüşüm projesi olmasının da ayrıcalığını kullanarak %1 KDV avantajı sağlıyor.

1+0'A SIĞAMAM DEMEYİN!

Yaşam alanınızın dairenizle sınırlı olmadığı Polat Rezidans'ta dilediğiniz zaman faydalanabileceğiniz ve hayatınızı istediğiniz gibi genişleteceğiniz ortak alanlara da sahipsiniz.

Arkadaşlarınızla keyifli vakit geçirmek istediğinizde **Eğlence Odası,** yemekli davetlerinizde **Davet Odası,** şarkı söylemek istediğinizde **Karaoke Odası,** vizyondaki filmleri takip etmek istediğinizde **Sinema Odası,** arkadaşlarınızla konsol oyunları oynayabileceğiniz **Oyun Odası,** şehrin koşturmacasını üstünüzden atacağınız **Motivasyon Odası,** forma girmek istediğinizde **Spor Odası,** toplantılarınız için **Toplantı Odası,** biraz ara vermek istediğinizde ise **Dinlenme Odası** sizleri bekliyor.



Sinema Odası



Toplantı Odası



Oyun Odası



Spor Odası



ŞEHRİN İÇİNDEKİ SON STÜDYO DAİRELER

Özellikle mobilyalı 1+0 daireleriyle öne çıkan Polat Rezidans'ta, 1+0, 1+1 ve 2+1'den oluşan toplam 190 daire bulunuyor.

ULAŞIMI DA KOLAY!

Piyalepaşa İstanbul'un içinde yer alan Polat Rezidans, İstanbul'un kalbi olan Beyoğlu İstiklal Caddesi'ne, Karaköy, Kabataş, Nişantaşı ve Beşiktaş gibi şehrin cazibe merkezlerine sadece birkaç dakikalık mesafede.



POLAT REZİDANS
PİYALEPAŞA İSTANBUL



Katılım bankaları, aradaki makas küçülse de bankacılık sektörünün üzerinde büyümeye devam ediyor. Yılın ilk 5 ayında sektör aktifte yüzde 11,7 büyürken, katılım bankacılığında bu oran yüzde 13,1 oldu. Katılım bankalarında kredilerde de sektörün 3 puan üzerinde artış var. Kuveyt Türk Genel Müdürü UFUK UYAN, "Faiz artışlarıyla büyümeler, yılın ikinci yarısında daha sakinleşecek" diyor. Uyan'a göre, katılım bankaları için turizm, tarım ve ihracat ile tüketici kredilerinde büyüme fırsatı var.

ELÇİN CİRİK
● ecirik@capital.com.tr

Katılım bankacılığı için bu yılın ilk yarısı olumlu geçti. Kamu katılım bankalarının da katılmasıyla oyuncu sayısı beşe çıkan katılım bankacılığında, makas daralsa da büyümeler konvansiyonel bankacılığının üzerinde gidiyor. İlk 5 ayda aktif büyüklük, bankacılık sektöründe yüzde 11,7 artarken, bu oran katılım bankacılığında yüzde 13,1 olarak gerçekleşti. Aynı şekilde kullandırılan fonlarda yani krediler-

"SON 4 AYDA HAREKET OLUR"

de bankacılığın büyümesi yüzde 12,2 olurken katılım bankalarında bu rakam yüzde 15'e ulaştı. "Faiz artışlarıyla büyümeler yılın ikinci yarısında daha sakinleşecek" diyen Kuveyt Türk Genel Müdürü Ufuk Uyan, son dönemde faiz oranlarında yaşanan artışının hem firmaların hem hanehalkının kredi kullanma iştahını olumsuz yönde etkilediğini vurguluyor.

Uyan, yine de 2018 sonunda katılım bankacılığında aktiflerin yüzde 16-18 ve kullandırılan fonlar yani kredilerin yüzde 18-20 bandında büyüyeceğini tahmin ediyor.

Türkiye'nin en eski katılım bankalarından Kuveyt Türk'ün genel müdürü Ufuk Uyan ile katılım ve konvansiyonel bankacılık için 2018 tablosunu konuştuk:

● Katılım bankacılığı için 2018 yılı nasıl gidiyor?

■ 2018'in ilk 5 aylık verilerine göre katılım bankalarında büyüme sürüyor. Aktif büyüklük, toplanan ve kullandırılan fonlarda, konvansiyonel bankacılık sektörünün üzerinde gidiyoruz. Geçtiğimiz yılın sonuna göre ilk 5 ayda aktif büyüklük, bankacılık sektöründe yüzde 11,7 büyürken katılım bankacılığında yüzde 13,1 düzeyinde oldu. Eskisi kadar büyük bir büyüme farkı olmasa da katılım bankacılığı, bankacılık sektörünün 2-3 puan üzerinde büyümeye devam ediyor.

Kullandırılan fonlarda, yani kredilerde bankacılık sektörünün büyümesi yüzde 12,2 oldu. Katılım bankalarında ise bu rakam yüzde 15. Toplanan fonlarda da katılım bankaları, yüzde 15,5'lik oranla banka sektörünün 3,6 puan üzerinde büyüme kaydetti.

Bu yılın ilk yarısı olumlu gidiyor. Tabii faiz artışıyla büyümeler yılın ikinci yarısında daha mutedil bir hale gelecek, sakinleşecek. Bugünlerde ekonomide yavaş şekilde yavaşlamak tartışılıyor, öyle bir döneme gireceğiz.

KATILIMDA NELER OLUYOR?

1. 2018 ilk 5 ayında aktif büyüklük yüzde 13,1, krediler ise yüzde 15 büyüdü.
2. Toplanan fonlarda da yüzde 15,5 ile bankacılık sektörünün üzerinde büyüme kaydetti.
3. Yılın ilk yarısı olumlu gidiyor. Faiz artışlarıyla büyümeler, ikinci yarıda sakinleşecek.
4. Yılı, aktiflerde yüzde 16-18, kullandırılan ve toplanan fonlarda yüzde 18-20 büyümeyle kapatacağız.
5. İlk 5 ayda net kâr yüzde 73,3 arttı. İkinci yarıda kâr büyümesi sakinleşecek.
6. Katılım bankacılığında yıl sonu için kâr beklentisi yüzde 20- 30 bandında.
7. İlk çeyrekte sorunlu alacak oranı yüzde 3. Yıl sonunda yüzde 4'e doğru gidebilir.
8. Yapılandırma talebi daha çok KOBİ'ler tarafından geliyor.

● Yıl sonu büyüme hedefi için revizyon var mı?

■ Yıl sonu için büyümelerde bir revizyon yapmadık. Katılım bankaları olarak yılı tahmin edeceğimiz büyümelerle kapatacağımızı düşünüyoruz. Ama son dönemde faiz oranlarında yaşanan artış, hem firmaların hem hanehalkının kredi kullanma iştahını olumsuz yönde etkiliyor. Talebin biraz azaldığını görüyoruz. Seçim, yaz dönemi, bayram derken insanlar bekliyor. Son 4 ayda yeniden hareketlenme olacak. Ama ikinci yarıda büyü-

melerin ilk yarıdan düşük olacağını öngörüyoruz. Ama birden bire de yavaşlamaz. 2018 sonunda katılım bankacılığında aktiflerde yüzde 16-18, kullandırılan fonlar, yani krediler ve toplanan fonlar (mevduatta) yüzde 18-20 bandında büyüme yakalanır diye düşünüyoruz.

● İlk 5 ayda kârlılık nasıl? Burada da yavaşlama olur mu?

■ Katılım bankacılığında net dönem kârında ilk beş ayda, geçtiğimiz yılın aynı dönemine göre, yüzde 73,3 artış mevcut. Konvansiyonel bankacılıkta ise net kâr yüzde 12,6 oranında genişledi. Ama tabii şu önemli, katılım bankalarının kârında baz etkisi mevcut. Yani 2017 yılında büyük bir katılım bankasının devre dışı kalmasıyla kâr rakamları düşük olmuştu. Bu yıl kâr rakamlarında böyle özel bir baz etkisi söz konusu…

● Katılım bankaları, özelikle de inşaat sektöründe kâr veya zarar ortaklığı yöntemleriyle çalışıyor. Bu, kârlılığı etkiler mi?

■ Her katılım bankasının farklı bir risk iştahı ve risk yönetimi var tabii… Ama sektör dağılımına dikkat ediliyor. İnşaat sektöründe bir sorun var malum ama riskler sektörel olarak dağıtılıyor.

Bir de konvansiyonel bankalarda faizler arttığında bu, mevduat maliyetine hemen yansıtılıyor. Katılım bankacılığında ise elde edilen kârı havuz sistemiyle dağıttığımız için mevduat maliyetlerine yansıması daha uzun zaman alıyor. Dolayısıyla biz de faiz artışlarının etkisi, yılın ikinci yarısında daha çok hissedilecek. Katılım bankalarında maliyet makası da açıldı. Bu açıdan da kâr yazıyoruz. Yılın ikinci yarısında tüm havuz için yeni kârlarla maliyet hesabı yaptığımızda, kâr rakamı da sakinleşecek. Yılın sonunda katılım bankacılığında net kâr, yüzde 20- 30 bandında olacaktır.

● Peki bu ortamda, daha yavaş artan mevduat oranlarıyla fon toplamada zorlanıyor musunuz?

■ Katılım bankaları müşterileri, bizimle faizsiz bankacılık yaptığımız için çalışıyor ve bu işleyişi uzun süredir biliyorlar. Son 2-3 ayda katılım bankaların kâr paylarının her hafta arttığını görüyorlar. Faiz artış dönemlerinde biraz arkadan geliyoruz ama tam tersi yani faizlerin düştüğü dönemlerde de aynı nedenden bizim mevduat faizlerimiz daha yüksek seyreder. Ciddi bir etkilenme olmuyor. Evet, kolay bir süreç değil ama yeni ürünler sunarak bunu yönetmeye çalışıyoruz. Örneğin bir yılın üzerinde sukuk ile mevduatı sepet yapan hibrit ürünler geliştirdik.

Bu yıl enteresan bir eğilim var: Volatilitenin arttığı bu dönemde, riskten kaçınmak için sabit getirili ürünlere yönelmede yüksek bir trend olduğunu görüyoruz. Belirsizliklerin etkisiyle nasıl kredi alımlarında bekleniyorsa parayı mevduatta tutma eğilimi de artıyor. Özellikle döviz fonlarında artış görüyoruz. Altın tarafı çok iyi bu yıl… Tüm bankacılık sektöründe bugün 170 ton altın bulunuyor. Bu yıl altın alımında ciddi bir artış var. Dolarla ilgili belirsizlik sürüyor. Altın, dolar fiyatına ters hareket eden bir emtia ve bu ara yükselişte. Kuveyt Türk özelinde altın 20 tonunu üzerine çıktı. Bu zaman zaman 9-10 tona düşüyordu.

● Yeni kurulan kamu bankalarına rağmen, katılım bankacılığının bankacılık sektöründen aldığı pay yüzde 5'lerde. Büyüme ne zaman hızlanacak?

■ 2018 ilk 5 ay verilerine göre katılım bankalarının toplam sektörden aldığı pay, yüzde 4,98.

Kamu katılımları devreye girdikten sonra bir özel katılım bankası devreden çıktı. O nedenle sektör payında büyüme olmamış gibi görünse de aslında yeni oyuncular boşluğu doldurdu.

2023 için bize konulan sektörden yüzde 15 pay alma hedefi, zor bir hedef… Bu hedef için sadece mevcut oyuncuların büyümeleri değil önemli sermaye artırımları da gerekiyor. Ayrıca kamu katılım bankalarıyla birlikte bizim sektörümüze giren kamu kaynaklı fonlarda artış görüyoruz. Katılım bankalarındaki resmi kurumlar mevduatı Mart 2016'da 344 milyon TL iken 2018'in Mart ayında 2 milyon 383 milyon TL'ye yükseldi. 2 milyon TL kaynağın resmi kurumlar mevduatı olarak kamu katılım bankalarına aktarıldığını görüyoruz.

● Bugün katılım bankaları tarafında sorunlu alacak oranı ne kadar?

■ 2018'in ilk çeyreğinde bankacılık sektöründe sorunlu alacak oranı ortalama yüzde 2,9'du. Katılım bankacılığında da yüzde 3 düzeyinde bir oran var. KOBİ bankacılığı, bizim sektörün odağı olmaya devam edi-

"İLK 10'A GİRECEĞİZ"

2023'TE 500 ŞUBELİ

2018 ilk çeyrek verilerine göre, 60,7 milyar TL aktif büyüklüğüyle bankacılık sektöründe 11'inci sırada yer alıyoruz. 2010'dan beri 5 basamak yükseldik. Stratejik hedefimiz, ilk 10 banka içinde yer almak. 2018 yılında kullandırılan fonlar, yani kredilerde ve toplanan fonlarda yüzde 20'nin üzerinde büyüme hedefimiz var. İlk 6 ay sonuçlarımız da bu hedefe uygun gidiyor. 2023'te 500 şubeye ulaşmayı da hedefliyoruz. Bugün 403 şubemiz var, yıl sonunda bu sayıyı 430'a çıkaracağız. Şubeleşmede 2-3 kişilik dijital XTM şubelerine ağırlık veriyoruz. Bu şube konseptini Kuveyt'e de ihraç ettik.

BİREYSEL ARTACAK

Bugün kullandırdığımız fonların yarısına yakını ticari ve kurumsal segment müşterilerimizden oluşuyor. KOBİ müşterilerimize kullandırdığımız krediler toplam kredilerimizin yüzde 31'ini oluşturuyor. Bireysel segment müşterilerimizin kredilerinin payı ise yüzde 12. Önümüzdeki beş yılda KOBİ segmentinin payını yüzde 35'e ve bireysel kredilerinin payını yüzde 15'e çıkarmayı amaçlıyoruz. Banka olarak sorunlu alacak oranımız yüzde 1,8. Burada ciddi mesai harcıyoruz.



YENİ ODAK ALANLARIMIZ

PROJE FİNANSMANI

Proje finansmanı odağımızda. Bugüne kadar GES ağırlıklı olarak yenilenebilir enerji alanında 740 milyon dolar fonlama gerçekleştirdik. Lisanssız GES projelerinin yüzde 15'ini biz finanse ettik. Ayrıca mega projelerde de yer almaya başladık. Çanakkale 1915 Köprü projesine 200 milyon Euro ve Niğde-Ankara Otoyol projesine 100 milyon Euro finansman katkısı sağladık. Bilkent Laboratuvarı'na 100 milyon Euro ile en yüksek desteği veren banka olduk. Mega projelere hitap edebilir bir noktaya geldik, benzer projelerde yer alacağız. Şehir hastaneleri projelerine de bakacağız.

ÖZEL BANKACILIK

Özel bankacılık hizmeti sunan ilk katılım bankasıyız. Burada büyümemizi sürdürüyoruz. 5 binin üzerinde özel bankacılık müşteri sayısına ulaştık. Özel bankacılık segmentinde 7,6 milyar TL katılma fonu yönetiyoruz. Özel bankacılık fonlarının, toplam fonlarımız içinde yüzde 16 payı mevcut. Bu payı yüzde 18'e çıkarmak istiyoruz. Ağırlıklı olarak Körfez kökenli yabancı müşterilere hizmet veriyoruz. Özel bankacılıkta sukuk ve farklı fonları yaratarak daha fazla yatırım imkanı veriyoruz.

ALMANYA İŞTİRAKİ

KT Bank AG ile Almanya'da 2015 yılında faaliyete başladık ve bugün 4 şubeyle hizmet veriyoruz. Bugün itibariyle bankanın aktif büyüklüğü 200 milyon Euro'yu aştı. Kredi büyüklüğü olarak da 130 milyon Euro'yu geçti. 2019'da Münih'te bir şube açacağız. Bu bankayla yıllık yüzde 30'un üzerinde büyüme öngörüyoruz.

yor. 2018 ilk beş ay verilerinde katılım bankalarının KOBİ'lere kullandırmış olduğu toplam fon miktarı 38 milyar TL. 10 yıl öncesinde bu rakam, 5 milyar TL'ydi. KOBİ kredilerinde yıllık ortalama yüzde 23 büyüme var. Katılım bankalarının kredi dağılımında KOBİ'lerin payı yüzde 30'lardadır. O nedenle bir yapılandırma talebi olduğunda daha çok KOBİ tarafından geliyor. Bu yılın sonunda sorunlu alacak oranı yüzde 4'lere doğru gidebilir diye tahmin ediyorum.

● Mevcut ekonomik konjonktürde kalkınma bankalarının büyüme alanları neler olabilir?

■ Katılım bankaları, turizm ve tarım alanları kredilerinden pay almıyor. Bu iki alanda ciddi bir açılım gösterebiliriz. Aynı şekilde ihracat ve dış ticarette daha etkin olmak için çalışıyoruz. Bireysel bankacılıkta da katılım bankalarının kredilerinin yüzde 90 gibi bir ağırlığı konut kredilerinde. Bireysel bankacılıkta da tüketici ihtiyaç kredilerinde büyüme fırsatımız var. C



EMRE ÇELİK

EY Türkiye Yardımcı Ortak

emre.celik@tr.ey.com

Faiz ve kur değişimlerinin sektörel etkileri

Türkiye'de özellikle belirli dönemlerde hem finans sektörü hem de reel sektör, kur ve faiz dalgalanmalarının etkisini önemli ölçüde hissediyor. Özellikle bankacılık sektöründe makroekonomik ve jeopolitik belirsizliklerden çok fazla etkilenen kur ve faiz riskine yönelik stres senaryoları gerçekleşti, hem ekonomik hem de muhasebe politikaları açısından bu riskleri yönetmek oldukça güç hale geldi.

Sektörde faaliyetlerini sürdüren bankalar, makroekonomik beklentilerin gerçekleşen değerlerden yüksek sapma gösterdiği ortamlarda, kur riski ve faiz risklerini yönetmek adına gelişmiş algoritmalar türetiyor. Bu algoritma doğrultusunda öncelikle standart yöntem olarak riski saptama, daha sonra riski bertaraf etme, yani yönetmek adına alınacak aksiyonları belirleyerek gerekli adımları uyguluyorlar.

Ancak reel sektörde, bankacılık sektöründen farklı olarak, bahsedilen karmaşık modelleme teknikleri kullanılmazken daha basit yöntemlerle risk analizleri ve yönetimi yapılmaya çalışılıyor.

REEL SEKTÖRDE KUR VE FAİZ RİSKİ YÖNETİMİ VE YAKLAŞIMI

Ülkelerarası yapılan ticaret anlaşmalarıyla şirketlerin taşıdığı kur ve faiz riski daha da önemli hale geldi. Yurt dışından yabancı paralarla ya da kredilerle mal ve hizmet alım satımı yapan şirketler, sadece bilanço içi pozisyonlarıyla değil, nazım hesaplarda takip edilen mal ve hizmet alım satım taahhütleri dolayısıyla da kur ve faiz dalgalanmalarından etkilenir.

Geçmişte reel sektör şirketleri tarafından çok fazla önemsenmeyen kur ve faiz bileşenleri nedeniyle birçoğu gerekli önlemleri almayarak iflas noktasına geldi. Yaşanan bu tecrübeler, çeşitli ülkelerde kural koyucuları, gerçek kişiler gibi reel sektördeki tüzel kişileri de bu pozisyonlarını yönetmek adına sınırlandırmaya yöneltti. Risklerini saptamayı ve yönetmeyi politika ve prosedür haline getiren şirketler, para birimi bazlı nakit akışlarının ve projeksiyonların analizi ile riski tespit ettikten sonra maruz değeri belirler.

Bu süreçte de uygulamada forward, swap ve opsiyon gibi sözleşmeye dayalı finansal araçları kullanırlar.

BANKALARDA RİSK YÖNETİM POLİTİKALARI VE UYGULAMALARI

Geçmişten günümüze bankalarda faiz ve kur dalgalanmaları her dönemde hissedilir oldu.

Bu nedenle bankalarda durum biraz daha farklı olmakla beraber reel sektöre göre bu riskler daha iyi kontrol altında tutulmuştur demek yanlış olmaz. Çünkü bankacılık sektörü genelinde bilanço içi net pozisyon genellikle açıktır. Ayrıca banka bilançolarında borçlanmalar kısa vadeliyken kullandırılan krediler uzun vadelidir; sonuçta bu durum vade uyumsuzluğu ve re-finansman konularını beraberinde getirir. Ayrıca bilanço pasifinin sürekli finanse ediliyor oluşu, yenilenen mevduat faizlerini ve kur dengesini kontrol altında tutmanın elzem olduğunu daha da net gösterir.

Bunun yanında bankacılık alanında sermaye tabanı ve yeterliliği, kaynak kullanımı, alt ve üst sınır faiz bantları gibi sayısız ek düzenlemeler, bankaları sadece uzun dönemli nakit akış projeksiyonlarına bağlı bırakmamış, çok sayıda gelişmiş teknikle ürün bazlı senaryo analizlerini kullanmayı da zaruri hale getirdi.

Bunlara ek olarak, bahsedilen bu durumları etkin halde yönetmek adına özellikle iç denetim anlamında sayısız kontrol adımları ve süreç takip sistemleri uygulanıyor. Bu riskleri yönetmek için bankacılık sektöründe de forward, swap ve opsiyon gibi sözleşmeye dayalı finansal araçlar kullanılıyor. Reel sektörden farklı olarak yapılandırılmış diğer egzotik türev ürünleri de dikkate alarak değerlendirilir ve uygulanır. Bunlar arasında yine en yüksek hacimde işlem yapılan ürünler swap ve forward türev işlemlerdir.

Dünyada yaşanan küresel krizler, reel sektörde faaliyet gösteren şirketleri de bu risklerin saptanması başta olmak üzere risk yönetimi ve uygulamaları konusunda daha da bilinçlendirir.

RİSKLERİN BİLİNÇLİ OLARAK YÖNETİLMESİ BİR KURUM KÜLTÜRÜDÜR

Sonuç olarak, bankalarda ilgili düzenlemelerle riskler kontrol altında tutulmak istense de bu riskleri saptamak ve zamanında önlem almak bir kurum kültürüdür. C



YENİ KÂR ALANLARI

Bankacılık dışı finansın her alanında rekabetin yönü değişiyor. Bu değişimde regülasyonlar ve teknoloji etkili oluyor. Hayat dışı sigortacılıkta trafik branşının eski cazibesini kaybetmesi, şirketleri yeni alanlara yönlendiriyor. Sigortada özellikle tamamlayıcı sağlık ve yangın, en çetin rekabetin sürdüğü branşlara dönüşüyor. Leasingde altyapı ve inşaat yatırımlarının yavaşlamasıyla şirketler yüzünü otomotiv, tekstil, beyaz eşya gibi ihracatçı şirketlere çeviriyor. Faktoringde de rekabet, bu yıl platformla büyümesi beklenen tedarik zinciri finansmanında yoğunlaşıyor.

ELÇİN CİRİK • ecirik@capital.com.tr

Çok değil 10 yıl önce, bankacılıkta en iyi kâr getiren ve oyuncuların pay almak için kıyasıya yarıştığı alan bireysel bankacılıktı. Ancak regülasyonlar, düşen ücret ve komisyonların etkisiyle bireysel bankacılığın toplam kârdaki payı zaman içinde yüzde 30'lara kadar geriledi. Bu nedenle bankalar, kendilerine büyüme için yeni alanlar seçmeye başladı. Sektördeki rekabet de bugün olduğu gibi ticari bankacılığa ve KOBİ bankacılığına kaydı.



Değişim, sadece bankacılıkta yaşanmadı. Faktoring, sigorta, leasing gibi finansın diğer kategorilerinde de kaymalar yaşandı, yeni rekabet alanları oluştu. Bunu da yeni gelen düzenlemeler ve teknoloji etkiledi.

TRAFİK CAZİBESİNİ KAYBETTİ

Hayat dışı sigortada rekabet denince yıllardır akla zorunlu trafik branşı geliyordu. Ancak sektörün prim üretiminin yüzde 30'dan fazlasını yazan bu branşta, 2017 yılında tavan prim ve riskli sigortalılar havuzu uygulamaları gelince oyunun rengi değişti. Çünkü bu iki yönetmelik, trafikte yazılan ortalama primin yüzde 20'nin üzerinde düşmesine neden oldu. Bu doğrultuda kâr odaklı şirketlerin stratejilerinde bu branşın rolü değişti.

"Biz trafik sigortalarında bugünkü konjonktürde, pazarda artık yüzde 10'ları aşan bir pay almama kararındayız. Hedefimiz, yüzde 7-8" diyen Axa Sigorta CEO'su Yavuz Ölken, buradaki belirsizlikler nedeniyle hiçbir şirketin pazar payının yüzde 10'u geçmediğinin altını çiziyor.

Bu ortamda rekabet, yeni branşlara doğru kayıyor. Anadolu Sigorta Genel Müdür Yardımcısı Levent Sönmez, son yıllarda en yoğun rekabetin kasko, sağlık ürünleri ve yangın branşında özellikle konut ve KOBİ'lere yönelik ürünler arasında yaşandığını vurguluyor. Konut tarafında Generali Sigorta CEO'su Maurizio Pescarini'nin verdiği bilgilere göre, 2017 sonunda ülkemizde 17,7 milyon konuttan ancak 6,2 milyonu sigortalı. KPMG Türkiye Finansal Hizmetler Sektörü Lideri Sinem Cantürk, 2017 sonunda yüzde 35'lerde olan konut sigortası penetrasyonunun 1-2 yıl içinde yüzde 50'leri bulacağını öngörüyor.

2017'de trafik sigortalarında gittikleri küçülmeden kaynaklı bir müşteri sıkıntısı yaşadıklarını açıklayan Ölken, sağlık sigortaları ve kurumsal ticari sigortaları önemli birer büyüme alanı olarak görüyor.

SAĞLIK VE YANGIN YÜKSELİŞTE

Hayat dışında sağlık tarafında da asıl rekabet, tamamlayıcı sağlık branşında yaşanıyor. Çünkü özel sağlık sigortaları artık yaşlanan portföylere sahip ve beyaz yakalıların satın alma eğilimleri değişiyor. Bu nedenle daha uygun fiyatla satılan tamamlayıcı sağlık sigortası ürünleri, şirketler için pazar payı almada öne çıkıyor. Yavuz Ölken, "Sigorta şirketleri olarak bazı illeri bu

branşta yatırım bölgesi olarak görüyoruz. Kâr elde etmeden tamamlayıcı sağlığı büyütmek için hareket ettiğimiz Samsun gibi çeşitli iller var" diyor. Bu branşta özel sağlık sistemiyle tamamlayıcı sağlık ürünü örtüştükçe poliçe fiyatları da düşecek. Sektörde 2020 yılında tamamlayıcı sağlıkta en az 2 milyon sigortalıya ulaşılacağı tahmin ediliyor.

Ayrıca kurumsal ve ticari tarafta sigortalama oranları düşük seyrediyor. Bu da yangın branşı başta olmak üzere sorumluluk, mühendislik gibi sigortalarda rekabeti artırıyor. Unico Sigorta Genel Müdürü Cenk Tabakoğlu, "Özellikle fırtına ve sel gibi doğa olaylarının eskiye göre daha sık yaşandığı günümüzde, bu risklerin teminat altına alınması önemli" diyor. Bunlara ek olarak son dönemde kurumlara yönelik farklı kâr kaybı sigortaları da rekabete konu oluyor.

Bu arada 2019 başında trafik branşı yine ilgi çekici bir ürün olabilir. Tavan prim uygulamasında aylık artışlarla 2018 sonlarında ortalama prim yeniden Nisan 2016'daki iyi seviyelerine gelecek. Tabakoğlu, sigorta şirketlerinin bu artışa dayanarak 2016-2018 arası ortaya çıkan kur artışları, asgari ücret artışları gibi hasar enflasyonu etkisini dikkate almadan bu alanda rekabete başlama ihtimallerini yüksek görüyor.

LEASİNGİN KÂR ARAYIŞI

Leasing tarafında şirketler, yıllardır süregelen iş ve inşaat makineleri alanının ötesinde yeni alanlarda rekabete giriyor. "Yatırım ortamının giderek zorlaştığı güncel konjonktürde ve bizim gibi yatırım finansmanı yapan sektörlerde rekabetin tüm işlem çeşitlerinde artmasının son derece doğal olduğunu düşünüyoruz" diyen Burgan Leasing Genel Müdürü Cüneyt Akpınar, son dönemde ürün alanından bağımsız olarak satıcı kaynaklı, küçük tutarlı işlemlerde satıcıların da etkisiyle rekabetin arttığına dikkat çekiyor. Garanti Leasing Genel Müdürü Ünal Gökmen, ilginç bir tespit yapıyor:

"Kurlardaki yükseliş ve faiz oranlarındaki maliyet artışının firmaların yatırım iştahını etkilediğini gözlemliyoruz. İşlem hacminde yaklaşık yüzde 50 daralma var."

Bu durum, sektördeki dengeleri kökten değiştiriyor. Geçtiğimiz yıllarda sektördeki işlem hacminde ilk sırayı yüzde 25-30 ağırlıkla iş ve inşaat makineleri alıyordu. Ancak taahhüt ve konut sektörlerinde son dönemde görülen yavaşlama nedeniyle bu alandaki işlem hacimleri düşmeye başladı. ING Leasing Genel Müdürü Nikola Sarrafgil, 2018'in ilk çeyreğinde iş ve inşaat makinelerinin hala yüzde 25 pay aldığını belirtiyor. Yönetici, "Üretim ve tekstil makineleri işlemlerinde bir önceki yıla göre belirgin artış var. İnşaat sektöründeki yatırımın yavaşlamasıyla rekabet, üretici firmaların finansmanına kaydı" diyor. Şeker Leasing Genel Müdürü Latif Latifoğlu, sektörde bu yıl sat geri kiralama işlemlerinden oluşan boşluğun tekstil ve metal işleme makinelerinde ortaya çıkan talep artışıyla doldurulacağını belirtiyor. "Leasing sektöründe rekabet en çok hız ve fiyat odaklı yürüyor. Şirketler işlem sürecini en kolay ve en hızlı hale getirerek rekabette öne çıkma-

HER ŞİRKETİN PLANI FARKLI

REKABET ALANI



Hayat dışı sigortacılıkta her şirket, kendine farklı rekabet sahaları yaratma iddiasında. Unico Sigorta Genel Müdürü Cenk Tabakoğlu, sektörde yoğun rekabet ettikleri alanları ve planlarını şöyle anlatıyor: "Türkiye'de yangın branşında hem kurumsal hem konut tarafında kullanım oranı düşük. Fırtına ve sel gibi doğa olaylarının eskiye göre çok daha sıklıkla yaşandığı günümüzde yangın sigortası öne çıktığımız bir branş. Ayrıca lokomotif ürünümüz UniKasko ile kasko da odağımızda. Sürekli yeni ürün geliştiriyoruz, bu yıl 'nesnelerin interneti' çözümlerine odaklandık. Bu teknolojiyi kullanarak müşterilerimizi her anlamda koruyabileceğiz. Örneğin hırsızlık sonrası eşyaların yeniden alınmasını sağlayan ürün düzleminden çıkıp hırsızlığın önlenmesini de sağlayacağız."

YENİ ÜRÜNLERLE REKABET

"Son yıllarda sigorta sektörü, ürün çeşitliliği anlamında büyük gelişim gösteriyor" diyen Anadolu Sigorta Genel Müdür Yardımcısı Levent Sönmez, rekabet stratejilerini şöyle aktarıyor: "Ürün sayısındaki bu çeşitlilikte, klasik sigorta ürünleri yerine sadece hasar olduğunda değil her an ihtiyaç duyulan hizmetlerin sunulmaya başlanması ve dijital gelişmeler etkili. Rekabette dijitalleşen müşteri profillerine farklı hizmet verebilmek öne çıkıyor. Ayrıca dijital ortam ve yeni teknolojilerle yaratılan şeffaflık ve çeşitlilik, elbette fiyatları da etkileyerek rekabete sebep oluyor. Biz burada sürekli yeni ve daha önce sunulmamış ürünlerle yenilikçi dijital uygulamaları hayata geçiriyoruz."



İHRACATÇILAR KAPIŞILACAK

HEDEFTEKİLER



Leasingde rekabet ortamı önümüzdeki günlerde daha da kızışacak. Çünkü son olarak 32. sayılı kanunun yürürlüğe girmesiyle döviz geliri olmayan firmaların döviz borçlanmasının önü kesildi. Burgan Leasing Genel Müdürü Cüneyt Akpınar, toplam işlem hacminin yüzde 75'inin döviz olduğu sektörde, dövizli işlem yapabilen kiracı şirketler tarafında rekabetin artacağını öngörüyor. ING Leasing Genel Müdürü Nikola Sarrafgil, "İhracata yönelik üretim yapan firmaların makine/ekipman yatırımlarında daha yoğun bir rekabet var. Hem bu firmaların döviz gelirlerinin olması hem ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenmeleri nedeniyle leasing firmaları için de hedef müşteri niteliğindeler" diyor.

İKİ SEKTÖR ÖNDE

Garanti Leasing Genel Müdürü Ünal Gökmen de aynı fikirde... Gökmen, "Kur avantajı nedeniyle ihracatta talep devam ediyor. İhracat yapan firmalardan gelen taleplerle bu alandaki rekabet arttı. Böylelikle tekstil, savunma sanayi, otomotiv ve beyaz eşya sektörlerindeki yeni ve yenileme yatırımlarının leasing işlemleri içindeki payı arttı" şeklinde konuşuyor. Bu ortamda Burgan Leasing rekabette yenilenebilir enerji, tekne ve sat-geri kirala ürünlerine öncelik veriyor. ING Leasing, ihracatçı üretici firmalara yöneliyor ve özellikle tekstil, otomotiv gibi ihracatı destekleyen sektörlerde yer alıyor. Garanti Leasing'in stratejisi ise kapasite artırımı ve yenileme yatırımlarının finansmanından daha fazla pay almak.



ya çalışıyor" diyen Yapı Kredi Leasing Genel Müdürü Fatih Torun da otomotiv, tekstil ve üretim makineleri sektörlerinde hareketliliğin daha fazla olduğunun altını çiziyor. Torun, "Bu makinelerin ikinci el değerliliğinin ve firmaların diğer sektörlere göre kredibilitesinin yüksek olması kredi değerlendirmelerinde sürecin kısa olmasını ve fiyat avantajını getiriyor" diyor.

FAKTORİNGDE İBRENİN YÖNÜ

Faktoring sektöründe ise Finansal Kurumlar Birliği'nin kurduğu platformla hayata geçirilen tedarik zinciri finansmanı, rekabetin yeni yönü olacak gibi duruyor. Yeni yeni işlemlere başlanan bu platformda, işler giderek sertleşecek. QNB Finans Faktoring Genel Müdürü Nergis Ayvaz Bumedian, tedarik zinciri finansmanının büyüklüğünü şöyle aktarıyor: "Avrupa'da toplam alacak finansmanı içindeki payı, neredeyse yüzde 50'ye geldi."

İşte yüksek büyüme potansiyeli taşıyan bu alan için Kapital Faktoring Genel Müdürü Yiğit Özkes, özkaynağı güçlü, kredibilitesi yüksek faktoring şirketleri arasında çok yoğun rekabet olacağını aktarıyor. Özkes, "Tedarik zinciri finansmanında çek-senet gibi bir teminat olmadığından temliklerin faktoring şirketi tarafından fonlanabilmesi gerekiyor. Bu durum küçük faktoring şirketlerini ilk aşamada rekabette zorlayacak" diyor. Bumedian da aynı fikirde: "110 bin müşterili sektörümüz yurt içi ve yurt dışı ticarette sadece alacak finansmanı değil garanti ve tahsilat hizmetlerini sunuyor. En yoğun rekabet, şimdilik finansman alanında yaşanıyor. Tedarik zinciri finansmanı da önemli rekabet yaşanacak alanlardan olacak."


NERGİS AYVAZ BUMEDİAN

Tabii bu rekabet, müşteri tarafında hem alıcı büyük şirketler hem tedarikçilerinin avantajına sonuçlanacak, daha uygun fiyatlara finansman bulabilecekler. Ulusal Faktoring CEO'su İzak Koenka, platformun uygulamaya alınmasıyla tedarik zinciri finansmanı işlemlerinin hızlanması ve böylece sektör işlem hacminin 2019'da ivmelenmesini bekliyor.

Bunun yanında Yapı Kredi Faktoring Genel Müdürü Bozkurt Çöteli, yurt içi faktoring işlemlerinde de ağırlıklı olarak çekli işlemlerde hareketlilik olduğunun altını çiziyor. Son dönemde faktoring şirketleri, rekabette kısa vadeli işlerini almak için yarışıyor. Özkes, müşterilerin de yüksek faizlere katlanmamak için kısa vade işlemleri tercih ettiklerini vurguluyor. C



finance suite

ELÇİN CİRİK ecirik@capital.com.tr

yeni alan

"Havadan" gelen büyük risk

İklim değişikliğinin günlük hayata etkisi neredeyse her mevsim daha fazla hissediliyor. Haziran ayındaki dolu tehdidine karşı araç sahiplerinin halı ve yorganlarla aldığı önlemleri, üzeri halı, karton, bez ile kaplanmış araç resimlerini hatırlarsınız… Ama tabii riskler, bu kadar basit değil… Weather Risk Management Association'un verilerine göre şirketlerin yüzde 88'inin kârlılık oranı hava ve iklim değişikliklerinden doğrudan etkileniyor. Şirketler tarafında önemli ihtiyacı gören sigorta şirketleri de burada farklı ürünler sunuyor.

YENİ ÜRÜNLER

Aon'un 2017 Hava, İklim ve Doğal Afet Durum Raporu'na göre yalnızca şiddetli ve ani değişen hava şartları, 2017 yılında global ölçekte yaklaşık 36 milyar dolarlık ekonomik kayba neden oldu. Aon Risk Yönetim Danışmanlığı Bölümü'nden sorumlu genel müdür yardımcısı Ahmet Eryaman, bu etkiyi şöyle anlatıyor:

"Türkiye'nin de içinde bulunduğu Avrupa, Orta Doğu ve Afrika ülkelerindeki kaybın tutarı ise 3,3 milyar dolar. Tüm sektörler operasyonlarının bir kısmında hava koşullarından etkileniyor. Burada şirketlerin finansal yapısına göre özelleştirilmiş parametrik çözümlerle etkin bir koruma sağlanabiliyor."

20 MİLYON TL PRİM

Axa da bu konuda ürün sunan şirketlerden… Şirketin satış ve pazarlama başkanı Firuzan İşcan, konuyu şöyle değerlendiriyor: "Dünyada 4 kıtada 20 ülkede bu çözümleri sunuyoruz. Fiziksel bir zarar olmasa da iklim değişikliğinin etkileriyle yaşanan kâr kayıplarını karşılıyoruz. Parametrik sigorta ürünlerinin en önemli uygulama alanları, yenilenebilir enerji, tarım, turizm, ulaşım, tekstil, eğlence ve inşaat sektörleri oluyor. Biz de Türkiye'de 2016'dan bu yana belli başlı broker'larla ürünü özellikle enerji ve yiyecek sektörüne tanıtıyoruz. Reasürör ve mevcut ürünler için 2020 yılında 20 milyon TL'lik prim öngörüsünde bulunuluyor."

gündem

Girişimcilerle büyüyecek

Türkiye'de yatırım bankacılığı yapma lisansına sahip 13 banka var. Bu bankaların toplam bankacılık aktifleri içindeki payları 2017 sonu itibariyle yüzde 6. Ancak finansmana erişimin zorlaşacağı önümüzdeki dönemde, bu bankalara önemli rol düşecek gibi görünüyor. Biz de bu alanın geleceğini önemli banka danışmanlarıyla masaya yatırdık:

BUGÜN YETERSİZ

"Bugün Türkiye'de inovasyon ekosisteminin en temel eksiği yatırım bankacılığının yeterli büyüklüğe hala ulaşmamış olması" diyen **KPMG Türkiye Finansal Hizmetler Sektörü Lideri Sinem Cantürk**, bu alanın geleceğini şöyle özetliyor: "Yatırım bankalarının iş akışı yaratma ve iş bağlama kapasitesi düşünüldüğünde, yatırım bankacılığının büyüklüğü hala yetersiz düzeyde. Start up'ların büyümesi ve gelişmesi için genellikle yatırım almaya ihtiyacı var, ancak çoğu, yatırım dünyasına yabancı ve yatırımcılarla nasıl iletişime geçeceğini bilmiyor. Yatırım bankalarının girişim ekosistemine damga vurabileceği alan tam olarak burası, fon sağlayıcılarla girişimcileri bir araya getirecekler. Etkili yatırım bankaları girişimcilerin başarılı olmasına yardımcı olmak gibi çok önemli bir rol oynayabilir. Böylece kendileri için de hem itibar hem kazanç yaratırlar."



BİR ADIM ÖNE ÇIKACAK

N2Growth'un kurucu ortağı Tunç Akyurt, öngörülerini şöyle aktarıyor: "Bu bankaların müşterilerine sunduğu en büyük artı, banka kredisi gibi klasik finansman yöntemlerinden farklı şirket tahvil/bonosu çıkarma, halka arz, satın alma veya birleşme gibi kritik konularda uzmanlığa sahip olmaları. Aslında klasik bankaların ve onların yatırım bankacılığı iştiraklerinin bir adım önüne geçme fırsatına sahipler. Bu nedenle yatırım bankacılığı, hizmetlerine olan talep artarak devam edecek. Özellikle alternatif finansman yöntemleri olan özel şirket tahvil/bonosu çıkarmak, halka arz süreçlerini yönetmek ve satın alma/birleşme gibi konularda aracılık etmek konularında ciddi büyüme potansiyelleri var."

CEO TWEET

TIMOTHY ASH
"Fitch, Türkiye'nin kredi notunu 'BB' seviyesine indirdi, not görünümünü 'negatif' olarak duyurdu. Albayrak'ın yatırımcıları, pazarları ve reyting kuruluşlarını dinlemesi ve politikaları uygulaması önemli. Türkiye için kritik bir dönem. Albayrak şimdi itibarını artırabilir de düşürebilir de…"

ZÜMRÜT İMAMOĞLU
"Mevsimsellikten arındırılmış işsizlik oranı tekrar yükselişe geçti. Mart ayında yüzde 9,9'dan nisanda yüzde 10,3'e çıktı. İstihdam iki aydır azalıyor. İyi haber, genç işsizliğinin düşmeye devam etmesi yüzde 18,1'den yüzde 17,9'a indi."

REFET GÜRKAYNAK
"Enflasyon ve döviz kuru elbette ilişkili, ancak liranın bu kadar değer kaybetmesi kendi içinde neden değil. O da aynı utanç verici iktisat politikalarının, aldırmaz ülke idaresinin sonucu."

[CEO Ajanda]

İbre teknolojiye döndü

Finans dünyasında neredeyse bütün süreçlerde verimlilikte sınıra dayanıldı. Bu gerçekten hareketle şirketler, teknoloji yatırımlarıyla süreçlerin hızlandırılması için çalışıyor. Biz de finans yöneticilerine bu konuda yakın dönemde yaptıkları çalışmaları sorduk:

DİJİTALDE ÇALIŞIYORUZ



Son 1 yılda otomatik katılım sistemine olan yoğun talebe cevap verebilmek için kurumlara yönelik otomatik katılım sürecini dijitalleştirdiklerini açıklayan **Anadolu Hayat Emeklilik Genel Müdürü Uğur Erkan**, "Ayrıca bu yıl dijital dönüşüm stratejimiz doğrultusunda operasyonel mükemmellik çalışmaları başlattık. Müşterilerimize her dijital kanal üzerinden aynı kalite düzeyinde hizmet alabilecekleri altyapıları geliştirmek için çalışıyoruz" diyor.

HATAYI MİNİMİZE ETTİK

"Verimlilik adına süreçlerin kaliteden ödün verilmeden iyileştirilmesine ve hızlandırılmasına yönelik çalışmalarımızı sürdürüyoruz" diyen **Aklease Genel Müdürü Şenol Altundaş**, bu çalışmaları şöyle aktarıyor:



"Son bir yılda tek bir sürecimizi değil tekliften kredi tahsisine, satın almadan sigortaya, finansmandan insan kaynaklarına kadar bütün süreçleri gözden geçirdik. Bütün bu çalışmalarla kağıt ve enerji tüketimimizi yüzde 10 seviyesinde azalttık. Bir yılda yaklaşık manuel olarak yapılan 50 bin tahsilat aktarım kaydını, yüzde 99 oranında otomatize ettik. Böylelikle operasyonel hata sayımızı minimize ederek iş yapma kapasitemizi 1.250 adam/gün artırdık. Yıl sonuna kadar da birimler arası hizmet seviyesi anlaşmalarımızı (SLA) güncellemeyi hedefliyoruz."

GÖSTERGE

"TCMB verilerine göre mart sonundaki **226,8 milyar dolar** tutarındaki uzun vadeli toplam kredi borcunun yüzde 50,7'si finansal kuruluşlara ait. Kısa vadedeki kredi borcunun da yüzde 78,1'ini yani **14,5 milyar dolarını** finansal kuruluşlar ödeyecek."

YÜZDE 90 E-SÖZLEŞMEYLE



ALJ Finansman Genel Müdürü Nilüfer Günhan, otomasyon tabanında oluşturdukları iş akışlarıyla son 3 yıldır müşterilerinin yüzde 30'unun kredi başvurusuna birkaç saniyede cevap verdiklerini söylüyor. Günhan, "2017 sonunda e-sözleşme sürecini hayata geçirerek, otomobil kredisi sözleşme ve belgelerini mobil cihazları veya bilgisayarları aracılığıyla onaylamalarını sağladık. Bu süreçle ilgili kriterlere uygun olan müşterilerimizin yüzde 90'ı e-sözleşme kullanıyor. Bütçe yönetim süreçlerimizi otomatize etmek ve planlama süreçlerimizi kısaltmak için bütçe otomasyon projesini hayata geçirdik. 2018'de de müşterilerimizin kredi kullanım sonrası deneyimlerini geliştirmek amacıyla Rota adını verdiğimiz bir iş akış ve süreç yönetimi otomasyonu kurduk. İleride dönemde yapay zeka teknolojisini süreçlerimize entegre etmeyi hedefliyoruz."

"AŞIRI REKABET TEKNİK KÂRI AZALTTI"

Hayat dışı sigortacılık, yılın ilk yarısını iyi bir büyümeyle kapattı. Yüzde 21,2 büyümeyle 24 milyar TL prim üretimi yazıldı. "Bizim büyüme rakamlarımız üzerinden ülkenin ateşini ölçebilirsiniz" diyen Güneş Sigorta Genel Müdürü Serhat Süreyya Çetin, gerçekleşen büyümeyi şöyle yorumluyor: "Otomobil satışlarının düştüğü, seçim öncesi tedirginliğin yaşandığı ve satın alma hareketlerinin yavaşladığı böyle bir dönemde büyümenin daha kötü olması gerekirdi."

Çetin, ikinci yarıda bu rakamın daha iyi olacağını öngörüyor ve şöyle bir tablo çiziyor: "Özellikle otomobil satışlarında bir tıkanıklık var ama krizlerde otomotiv sektöründe ertelenmiş satışlar olabildiğini gördük. Konut satışları da sorunun büyük bir parçası. Sektör 2018 yılını bugünküne benzer ivmeyle kapatacak."

Güneş Sigorta Genel Müdürü Serhat Süreyya Çetin ile bu yılın ilk yarı verilerini yorumladık ve büyümede fırsat görülen alanları konuştuk:

● Bu yılın ilk altı ayında hayat dışı sigortacılıkta yüzde 21,2 büyüme var. Reel büyüme de yüzde 5 gözüküyor. Büyümeyi nasıl değerlendiriyorsunuz?

■ Son 10 yılda sigorta sektörü, ülke ekonomisinden fazla büyümesini sürdürüyor. Ancak bu büyüme yeterli mi? Tartışmak gerekir. Sigorta sektörünün büyümesi, direkt ekonominin büyüme-

"BANKA KANALININ PAYINI ARTIRACAĞIZ"

YÜZDE 13,3 PAYI VAR

Güneş Sigorta olarak banka, bizim için önemli bir kanal. Daha önce çok uğraştık ama istediğimiz seviyeye getiremedik. Bankanın da çabasıyla uzun süredir devam eden bankasürans projemizin entegrasyonunu tamamladık. Bu yıl, ilk 6 ayda bu kanalda üretimimizi yüzde 50 büyüttük. Banka dağıtım kanalının toplam üretimimizde payı yüzde 13,3. Hedefimiz, banka sigortacılığını şu andakinin iki katına taşımak. Orası yeni iş yazmamıza yarıyor. Acente ve broker kanalında daha çok ticari işler yazılırken, banka kanalında kişilerin sağlığını, maddi varlıklarını, banka hesaplarını korumaya yönelik temel sigorta ürünlerini satışa sunuyoruz.

ODAĞIMIZ GENÇLER

Mayıs 2018'de toplam 1,3 milyon yaşayan müşterimiz mevcut. Müşterilerimizin yüzde 15'i 18-30 yaş aralığındaki gençlerden oluşuyor. Şirket olarak gençlerin bütçelerine ve ihtiyaçlarına uygun, kolaylıkla satın alabilecekleri ekonomik yeni ürünler geliştiriyoruz. Uzun vadeli ortaklık için bunu yapıyoruz. Onların dünyasında olmak istiyoruz. Özellikle sağlık ürünlerinde gençler için yeni bir poliçe oluşturuyoruz. İlk kez sağlık sigortasıyla tanışan gençlerin uzun yıllar boyunca sağlık sigortası yaptırmalarını amaçlıyoruz.



Hayat dışı sigortacılık ilk yarıyı yüzde 21,2 büyümeyle kapattı. Sektörün öncü oyuncularından Güneş Sigorta'nın genel müdürü SERHAT SÜREYYA ÇETİN, otomobil satışlarının düştüğü, seçim öncesi tedirginliğin yaşandığı ve satın alma hareketlerinin yavaşladığı böylesi bir dönemde bunun oldukça iyi bir performans olduğunu söylüyor. Yıl sonunu öngörmenin zorluğuna değinen Çetin, "Sektörün 2018 yılını aynı oranlarda ve enflasyonun üzerinde büyümeyle kapatacağını söyleyebilirim" diyor.

ELÇİN CİRİK ● ecirik@capital.com.tr

NİL DUMANSIZOĞLU
● ndumansizoglu@capital.com.tr

sini yansıtır. Bizim büyüme rakamlarımız üzerinden ülkenin ateşini ölçebilir, gerçek büyüme rakamlarına ulaşabilirsiniz. Bu yılın ilk yarısında sektörde iyi bir büyüme oldu. Otomobil satışlarının düştüğü, seçim öncesi tedirginliğin yaşandığı ve satın alma hareketlerinin yavaşladığı böyle bir dönemde büyümenin daha kötü olması gerekirdi.

● Yılın ikinci yarısı nasıl olacak? Yıl sonu için sektörde ne kadar büyüme öngörüyorsunuz?

■ İkinci yarının daha iyi olacağını düşünüyorum. Genel anlamda potansiyel sorunlar var ancak ben iyimser olmayı tercih ediyorum. Özellikle otomobil satışlarında bir tıkanıklık mevcut ancak krizlerde otomotiv sektörünün, kısa süreli etkilendikten sonra ertelenmiş satışları yapabildiğini gördük. Bu anlamda umutluyuz.

Konut satışları da sorunun büyük bir parçası. Ancak bununla ilgili de alınan önlemler mayıs-haziran aylarında satışları olumlu etkiledi. Yabancılara konut satış rakamları iyi geldi. Yılın ikinci yarısında bu tip önlemlerin artmasıyla konut satışlarında da toparlanma olabileceğini düşünüyorum.

Yıl sonu için büyümeyi öngörmek zor. Büyüme eğrisinin yıl sonuna kadar devam edeceğini düşünüyorum. Sektörün 2018 yılını aynı oranlarda ve enflasyonun üzerinde büyümeyle kapatacağını söyleyebilirim.

● Peki siz bu ortamda önümüzdeki yılda hangi branşlarda büyüme bekliyorsunuz?

■ Kurumsal ve ticari işlerde sigorta sektörü, büyük oranda istediğimiz seviyede. Kurumsal şirketlerde yüzde 100 sigortalılığa ulaşmış durumdayız. Ticari işlemlerde kefalet sigortası, alacak sigortası gibi katma değerli ürünlerde eksikliğimiz var.

Sektörde ana eksikliğimiz bireysel tarafta… Otomobil merkezli bir toplum haline geldik. Baktığınızda bireylerde ev sigortası, çocukların eğitim sigortası ya da ferdi kaza sigortası yok, sadece oto kredileri satın alıyorlar. Bireysel sigortada flash ürün, tamamlayıcı sağlık olacak. Son yıllarda bu alan çok iyi bir trend yakaladı. Rakamlar da bu büyümeyi ortaya koyuyor. Tamamlayıcı sağlık sigortasında sigortalı sayısı, bu yılın ilk 6 ayında yüzde 78 artarak 37 bine geldi. Prim üretimi de yüzde 90 büyümeyle 15 milyon TL'yi geçti.

Tamamlayıcı sağlık, özel sağlık poliçelerinin maliyet ve fiyatlarının artmasıyla iyi bir alternatif oldu. Hitap ettiği kesimin içinde beyaz ve mavi yakalı çalışanlar olduğu için potansiyeli de yüksek. Burada önemli bir gelişme var: Sadece motor poliçeleri satın alan bireyler, gelip tamamlayıcı sağlık almaya başladı. Araştırıyor, merak ediyorlar. Bizi en çok heyecanlandıran bu… Talep, artık müşteriden geliyor.

● Tamamlayıcı sağlık ürünlerinin, büyükşehirler harici Anadolu illerinde fiyatlarının yüksek olduğu gibi bir eleştiri var. Bu konuda bir çalışma yapılıyor mu?

■ Bu üründe özel hastaneler, bizim maliyet unsurumuzu oluşturuyor. Anadolu'da B grubu özel hastanelerin kendi içindeki rekabeti yüzünden bir fiyat sorunu oldu. Bunlar dönemsel, tamamlayıcı sağlık si-

"BU YIL YÜZDE 12 BÜYÜRÜZ"

OTODA BÜYÜMEMEYİ SEÇTİK

2018 yılı ilk 6 ay sonuçlara göre şirketimiz yüzde 7,3 büyüdü. Biz büyümeyi, oto dışı dediğimiz ve kendi açımızdan kârlı olarak belirlediğimiz branşlar üzerinden yapıyoruz. Oto branşlarında küçük kalmayı tercih ettiğiniz zaman toplam büyüme oranınız düşüyor ama kârlılığınız artıyor. Biz bu noktada tercihimizi teknik kârlılıktan yana yapıyoruz. Genel büyüme oranımız sektörden küçük de olsa biz hedef branşlarda iyi bir büyüme oranı yakaladık. Bu yıl sonu için de yüzde 12 büyüme rakamı öngörüyoruz. Bu yıl hedef branşlarımız olan kasko, yangın, sağlık, mühendislik ve ferdi kaza branşlarında pim üretimlerimizi artırmak istiyoruz.

YENİ İŞLERLE PAY ALACAĞIZ

Prim üretimi portföyümüzün yüzde 35'ini oto sigortaları oluşturuyor. Ardından branşlara göre dağılım yüzde 17 tarım, yüzde 14 yangın ve yüzde 10 sağlık branşlarında oluyor. Dengeli portföy yapımızı sürdürmeyi planlıyoruz. Pazar payımız haziran verilerine göre yüzde 3,6. Pazar payında trafik üretimi önemli rol oynuyor. Bizim de bu branşta pazar payımız yüzde 2,90. Bundan 10 yıl önce payımız yüzde 10'du ve bunun bedelini ödedik. Şimdi daha dengeli bir pazar politikamız var. Kaskoda yüzde 3,2 civarında pazar payımız var, artırmak için çalışıyoruz. Pazar payımızı yeni işler, yeni sigortalılarla kazanmak istiyoruz. Yoksa bir sarmala girip kanın gövdeyi götürdüğü trafik sigortalarında büyümek gibi bir amacımız yok.



"HAVUZ, İNCE AYARLARLA DEVAM ETSİN"

PARA VE İMAJ KAYBETTİK

Trafik sigortaları bu yıl zararla kapanacak. Özellikle diğer branşlarda kârlılık olmadığı böyle bir dönemde bu zarar, üzerimizde büyük bir yük.

Sorunumuz bu branşta maliyeti öngörememekti. Serbest piyasadan yanayız ama geçmiş yıllardaki dalgalanmalara baktığımız zaman Türk sigorta sektörü olarak hem para hem imaj kaybettik. Bu alanda fiyatları artırabildiğimiz her yılın ardından gelen rekabet ya da müdahalelerle fiyatlar çok daha aşağı gitti. Hasar yönetimini ve maliyetlerimizi hala öngöremiyoruz. Uygulamalar geriye dönük olduğu için zararı yönetemiyoruz.

BU YILI RAHATLATTI

Tüm bunları düşününce havuz en iyi çözüm mü? Değil. Ama bir çözüm ve bizi bu yıl rahatlattı. En azından fiyat dalgalanmasından kurtulduk. Havuz uygulamasında da zarar var, fiyatlar yeterli değil. Bununla ilgili önlemler alındı, yılın başında bir fiyat artışı oldu. İkincisi de bekleniyor. Zararlı da olsa dalgalanmanın olmadığı stabil bir ortam nispeten tercihimiz. Ben bu sistemin kendi içinde ince ayarlarla başa baş seviyeye gelebileceğini düşünüyorum. Bu seviyeye geldiğinde ideal ortam yakalanır. Nisan kararlarıyla bu sigortayı sunmayan birçok şirket oldu ve ne yazık ki bir kaos yaşandı. Ben bir sigortacı ve vatandaş olarak bunun tekrar yaşanmasını istemiyorum. Sabit, stabil bir fon sistemiyle gidelim, burada ince ayarları yapalım.



gortaları yayılmaya devam edecek. Güneş Sigorta olarak biz bu alanda bir çalışma yaptık. İller arası fiyat farkları mevcut. Örneğin 25 yaşında yatarak ve ayakta tamamlayıcı sağlık sigortası almak isteyen biri için ürünün fiyatı, İstanbul'da 861 TL iken Trabzon'da 517 TL olarak belirleniyor. 45 yaşında bir müşteri için de bu fiyat, İstanbul'da 1.337 TL ve Trabzon'da 802 TL olarak belirleniyor.

● Bireysel sigortalarda başka hangi branşlarda ivme göreceğiz?

■ Tamamlayıcı sağlık dışında eğitim güvencesi ve işsizlik sigortalarının önemli olacağını düşünüyorum. İşsizlik sigortalarında sigorta şirketleri tarafında hala satış iştahı var ama talebin yaratılması lazım.

● Ticari tarafta büyüme beklediğiniz branşlar var mı?

■ Kefalet sigortalarında ve alacak sigortalarında büyük potansiyel var. Ekonominin gelişmesiyle birlikte nakliyat ve iş yeri poliçeleri büyüme sağlayacak.

● Bu yıl için büyümede zorlanacak branşlar hangileri?

■ Oto sigortalarında işlerin zorlaşacağını düşünüyorum. Tüketicilerin satın alma davranışı etkilendi ve ertelendi. Bunlar sigorta şirketlerini, bizi etkileyecek.

● Bu yıl sonunu sektör kârlı bitirecek mi? Teknik tarafta kârlılık nasıl olacak?

■ Penetrasyon oranının düşük, ekonominin orta seviyede olduğu ama genç nüfusun çok kalabalık olduğu bir ülkeyiz. Türkiye çok cazip bir pazar. Bu yüzden sigorta pazarına bir anda çok sayıda oyuncu girişi oldu. Bu da rekabeti getirdi. Öyle ki kâr edilen herhangi branş, bir sonraki yıl en çok rekabet yaşanan alan oluveriyor. Tabii o alanda da kâr tükeniyor. Şu anda tüketici lehine fiyatların en düşük olduğu yılları yaşıyoruz.

Teknik kârın gerçekten az olduğu yıllardayız. Bugün teknik anlamda yangın, nakliyat ve mühendislik branşları hala kârlı alanlar. Büyüme beklediğimiz tamamlayıcı sağlık ise kârlı değil. Ama sağlık en yüksek müşteri sadakati yakaladığımız branş. O nedenle buraya yatırım yapıyoruz. Sağlık sigortası alanlara çapraz satış yapabiliyoruz.

Bugün artan faiz oranları sektörün finansal getirilerini artırıyor. Ama yazılan bu mali kârın morfin gibi olduğunu anlamak lazım. Çünkü, önceki yıllarda da sigorta sektörünün istenilen düzeyde gelişememesinin nedeni, mali kârlılığa güvenmiş olması. Son 10 yılda faizlerin düşmesiyle gerçek sigortacılık yapıldı ve risk yönetimiyle birlikte teknik kârlılık önemli hale geldi. Rekabet ne yazık ki sektörü zayıflattı ve finansal kârlar ön plana çıktı. Bunun bizi kandırmasına izin vermemeliyiz çünkü bizim için önemli olan teknik kârlılık. Ülke ekonomisi daha iyi performans gösterip faizler düştüğünde, teknik kâr yeniden önemli hale gelecek. Bu yıl da sektör, mali kârlar sayesinde kârlı olacaktır. C

2018'İN EN POPÜLERİ: POSTA GAZETESİ

Posta ailesi olarak sağlıktan eğitime, spordan magazine sürekli güncellenen haberlerle her gün milyonlara ulaştık. 2018'de de Türkiye'nin sevgisini kazandık.





"DURGUNLUK YOK AMA İŞTAH AZALDI"



Operasyonel leasingin en önemli alanı olan filo kiralama, her geçen yıl büyüyor. Tüm Oto Kiralama Kuruluşları Derneği (TOKKDER) verilerine göre 2018'in ilk çeyreğinde sektörün aktif büyüklüğü 29,5 milyar TL'yi geçti. Geçtiğimiz yılın aynı dönemine göre yüzde 10,2 büyüyen sektörün toplam filo araç sayısı da 361 bin adede yaklaştı.

SEKTÖRÜN KRİTİK RAKAMLARI

1 2018'in ilk çeyreğinde 3 milyar TL otomobil yatırımı yapıldı. Yani neredeyse her 4 arabadan 1'ini filo şirketleri satın alıyor.

2 2018 yılı ilk çeyreğinde sektörün aktif büyüklüğü 29,5 milyar TL'ye yükseldi. 2017 sonunda 29,1 milyar TL idi.

3 2018 yılının ilk çeyreğinde sektördeki kiradaki filo araç sayısı 334 bin adede çıktı.

4 Müşteri sayımız da 65 binlerde, leasing sektörünün müşteri sayılarını yakaladık.

5 7 yıl önce müşteri başına araç adedi 11'di. KOBİ'lerin etkisiyle 5,1'e indi.

6 Sözleşmelerin yüzde 79'u Euro, yüzde 21'i TL üzerinden yapılıyor. 2 yıl önce Euro'nun ağırlığı yüzde 90'dı.

7 Sektörde de maaşlı, doktor ve avukat dahil bireysel kiralamaların yüzde 10'larda olduğunu tahmin ediyorum.

Müşteri sayısında da leasing sektörünün rakamlarının yakalandığını aktaran Garanti Filo Genel Müdürü ve TOKKDER Başkan Yardımcısı Ayşegül Gülgör, bu açılımda KOBİ'lerin önemli etkisi olduğunu belirtiyor. Bu etki ve kur artışlarının getirdiği sonuçla sektörde TL kontratların payı da artıyor. "Yıllardır sektörde kontratlarının ağırlığı Euro üzerinden yapılıyor" diyen Gülgör, bugünkü durumu ise şöyle özetliyor:

"Son 2 yıldır KOBİ'lere gitmenin de etkisiyle TL'ye doğru bir dönüş var. Bugün kontratların yüzde 79'u Euro, yüzde 21'i TL üzerinden yapılıyor. İki yıl önce Euro'nun ağırlığı yüzde 82'ydi."

Garanti Filo Genel Müdürü ve Tüm Oto Kiralama Kuruluşları Derneği (TOKKDER) Başkan Yardımcısı Ayşegül Gülgör ile sektörün büyüme ivmesini ve fırsatlarını masaya yatırdık:

● Türkiye'de filo kiralama sektörü ne kadar büyüklüğe geldi? Yıllık büyüme nasıl şekilleniyor?

■ TOKKDER'in 2018 yılı ilk çeyrek verilerine göre sektörün aktif büyüklüğü 29,5 milyar TL'ye yükseldi. 2017 sonunda 29,1 milyar TL aktif büyüklüğümüz vardı.

Operasyonel filo kiralama sektörü, büyümesini sürdürüyor. Bu yılın ilk çeyreğinde, geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 10,2 büyümeyle sektörün aktif büyüklüğü 29,5 milyar TL'yi geçti. Ancak Garanti Filo Genel Müdürü AYŞEGÜL GÜLGÖR, ikinci çeyrek için talebin normal zamanlardaki gibi olmadığını söylüyor. Gülgör, "Durgunluk var denemez ama iştah biraz azaldı. Bizim tespitimize göre yüzde 25'lerde talep daralması var. Yatırımlar gibi kiralama kararları da bekliyor" diye konuşuyor.

ELÇİN CİRİK ● ecirik@capital.com.tr



Finansın diğer alanlarına baktığınızda 2017 sonu aktif büyüklükler, finansman şirketlerinde 39 milyar TL ve faktoring sektöründe 43 milyar TL seviyelerindeydi. Yani sektörümüz ciddi bir büyüklüğe geldi. 2018 yılının ilk çeyreğinde toplam kiradaki filo araç sayısı 365 bin adede çıktı. Kirada olan araç sayısında 2015-2016 yüzde 20 ve 2016-2017 döneminde yüzde 10,5 büyüme var.

Müşteri sayımız da 65 binlerde, leasing sektörünün müşteri sayılarını yakaladık. Bu yılın ilk çeyreğinde müşteri sayımızı da yüzde 1,4 artırdık. Son dönemde sektör olarak KOBİ'lere daha çok dokunduğumuz için burada iyi bir büyümemiz var.

● KOBİ tarafında büyümeyi nasıl takip ediyorsunuz?

■ Yedi yıl önce müşteri başına araç adedi 11'di. Bugün KOBİ'lerin etkisiyle müşteri başına araç adedi 5,1'e indi. Yani sektör tabana yayılmaya başladı. Başta ilaç firmaları, finans kurumları araç kiralama yapıyordu, bugün KOBİ'ler de kiralamayı tercih ediyor. Böylece KOBİ'ler bankalardan kredi limitlerini kullanmıyor ve bilançoları şişmiyor. Kasko, trafik sigortası, vergi, lastik, bakım gibi tüm giderleri hesapladığınızda kiralamanın cazip yanları var.

● Peki yılın ikinci yarısı nasıl gidecek? Büyüme yıl sonunda ne kadar olur?

■ Bizim sektörde ilk çeyrek hep daha yavaştır, ilk çeyrekte otomobil bulmak da zor olur. Mayıs ayından sonra hızlanılır, hareket başlar. Ancak bu yıl seçimler nedeniyle daha sakin geçti. Durgunluk var denemez ama iştah biraz azal-

dı. Talepte azalma var, bizim tespitimize göre yüzde 25'lerde talep daralması olduğunu görüyoruz. Talep normal zamandaki gibi değil. Yatırımlar gibi kiralama kararları da bekliyor.

Asıl işi yılın son çeyreğinde yaparız. Ben ikinci yarıda büyüme bekliyorum ama bu yılki büyümeyi net olarak öngörmek kolay değil.

Bu arada son 2-3 ayda müşterilerde ödemelerini öteleme eğilimi de var. Bizi tedarikçi gibi gördüklerinden ötelemeye çalışıyorlar. Ama tabii ödemelerinde geç kaldıklarında müşterilerden faiz tahsilatı yapıyoruz. TOKKDER olarak ödemeleri geciktiren müşterileri belirleme konusunda ortak bir çalışma yapıyoruz.

● Kur artışları sektörü nasıl etkiliyor?

■ Kur artışına rağmen kiralamalar devam ediyor. Kur etkisiyle pahalanan ve üstüne eklenen ÖTV'lerle araçların fiyatları arttıkça birçok firma ve birey kiralamaya yöneliyor. Bu ortamda da bizim sektör için potansiyel var.

Yıllardır sektörde kontratlarının ağırlığı Euro üzerinden yapılıyor. Ancak son 2 yıldır KOBİ'lere gitmenin de etkisiyle TL'ye doğru bir dönüş var. Bence sektörün ağırlığının TL olması gerekiyor. Bugün kontratların yüzde 79'u Euro, yüzde 21'i TL üzerinden yapılıyor. İki yıl önce Euro'nun ağırlığı yüzde 82'ydi. Büyük kurumlar Euro ağırlıklı tercih ediyor ve kendileri hedge edebiliyor. Tabii biz de kendi filolarımız için otomobil yatırımı yapıyoruz, bu bizim için önemli bir yatırım. Bu alanda filo kiralama şirketleri olarak kur riskine dikkat etmek gerekiyor. Şirketler olarak kur artışlarına karşı kendimizi korumak için doğal hedge yapıyoruz. Döviz cinsi alacaklarımız kadar döviz kredisi kullanıyoruz. Vade uyumsuzluğu yaratmamak adına da vadeleri eşleştirmeye özen gösteriyoruz.

● Büyüme için sektörün önündeki fırsatlar neler sizce?

■ Avrupa ülkelerinde filo kiralamanın, leasing sektörü içinde önemli payı var. Ama en önemli fark, Avrupa'da hafif ticari araçları için de kiralama yapılabiliyor. Türkiye'de sektörün büyümesi önündeki en önemli engellerden biri bu… Karayolu Taşıma Yönetmeliği'nde ticari araçların daha geniş kapsamda kiralanabilmesini sağlayacak düzenlemelerin yapılması sektörümüze önemli bir büyüme getirir.

Bugün filo kiralamalarında ağırlık İstanbul'da ama Anadolu'da önemli fırsat olduğunu düşünüyorum. Garanti Filo olarak biz 2016'da şubelerle Anadolu'ya yayıldık ve gördük ki ciddi talep var. Tabii Anadolu'da her ilde lokal firmalar çalışıyor ama diğer büyükler de İstanbul dışına çıkmaya başladı. Anadolu'da bazı illerde trafik sigortalarında ödemeler daha düşük oluyor, bu farkı da fiyata yansıtıyoruz.

● Sektörde kiralamaların ne kadarı bireysel, ne kadarı kurumsal?

■ Sektörün maalesef böyle bir raporu bulunmuyor. Ama bizim şirket verilerimize göre bireylerin payı artmaya başladı. Garanti Filo'nun işlerinde maaşlı birey-



"BAYİ KANALINI BÜYÜTECEĞİZ"

DİJİTALİN PAYI

Bu yıl gündemimizde önemli konular var. Öncelikle dijitalleşme tarafında önemli adımlar atıyoruz. Bu doğrultuda internet sitemizi yeniledik. Daha kullanıcı dostu bir internet sitesi haline getirdik. İşlemlerimizin yüzde 18'ini dijital kanallardan alıyoruz. İkinci olarak da operasyonel süreçlerimizi dijitale taşımak istiyoruz. Ayrıca mobil uygulama hazırlıyoruz. Böylece müşterilerimiz her türlü işlemlerini, araç bilgilerini, faturalarını görebilecek. Yıl sonuna kadar bunu bitirmeyi planlıyoruz.

YENİ PLATFORM

Filo büyüdükçe ikinci elde de ciddi adette araç satıyoruz. Geçen yılın sonunda "İkinci El Garage" platformunu kurduk. İnternet ve mobil uygulama olarak hizmet veriyoruz. Bu alanda çalışmalarımız sürüyor. Ayrıca 7 şubemiz var, bu yıl şube sayısını artırmayı düşünmüyoruz. Bu yıl bayi kanalını daha aktif hale getirmek için çalışacağız. Anadolu'da bayi kanalıyla güçlü varlık göstermek mümkün oluyor. Sektörde bugün müşteri adedinde yüzde 10 ve araç adedinde yüzde 7 pazar payımız bulunuyor. Bu payı artırmak ve sektörde daha üst sıralarda olmak istiyoruz.

lerin payı yüzde 10'larda. Doktor ve avukat gibi vergi levhalı çalışan bireyleri eklediğimizde bizim kiralamalarımızda bireyselin payı yüzde 15'e ulaşıyor. Sektörde de maaşlı, doktor ve avukat dahil bireysel kiralamaların yüzde 10'larda olduğunu tahmin ediyorum.

Yurt dışında otomobil kiralamayı, bireyler çok tercih ediyor. Bireysel kiralamaların payı yüzde 40'larda. Ama tabii Türkiye'de toplam şirket araçlarının bile sadece yüzde 14'ü operasyonel kiralamayla kiralanıyor. Bu rakam Avrupa'daki birçok ülkede yüzde 35-40'larda. Hem şirket filolarında hem bireysel kiralamalarda büyümek için önemli potansiyelimiz var.

● Bugün sektörde kaç oyuncu var? Leasing sektöründe operasyonel leasinge izin verilmesiyle önemli oyuncu girişi bekliyor musunuz?

■ Sektördeki oyuncu sayısını tam olarak bilemiyoruz ancak TOKKDER'e üye 129 oyuncu bulunuyor. Bizim sektörümüz regülasyona tabi değil ve sektöre giriş için bir bariyer bulunmuyor. Bu nedenle 3-5 araçla bile filo kiralama yapmak mümkün oluyor. Derneğin sektörün yüzde 80'ini temsil ettiğini düşünüyoruz. Zaten sektörde kiralamaların aslan payını, TEB Arval, Leaseplan, ALD, bizim gibi ilk 10 oyuncu yapıyor. Her şirketin iş yapma modeli de farklı. Örneğin 100 şirkette 9 bin otomobili olan şirket de var, bizim gibi 6 bin 500 müşteride 24 bin aracı olan da… Günlük kiralamalara ağırlık veren şirketler de oluyor. Baktığınızda dünyada leasing şirketleri operasyonel leasing ile araç kiralamaları yapıyor. Avrupa'da leasing sektöründe operasyonel leasingin payı yüzde 70'lere geliyor. Türkiye'de ise operasyonel leasing için izin sonradan geldi ve şu an gördüğümüz kadarıyla filo yönetimiyle leasing şirketlerini birleştirmeyi düşünmüyorlar.

● Sanırım leasing şirketleri de bu alana girmeye çekimser bakıyor…

■ Evet, şimdiye kadar bir leasing şirketi, filo şirketi kurdu. Türkiye'de filo kiralamanın önü çok açık ve daha da büyüyecek ama önce bu sektörün mutlaka regüle olması lazım. Yoksa banka veya leasing şirketlerin bu alanda faaliyet göstermesi mentalite olarak kolay değil. Düzenlemeye tabi olması lazım yoksa pek çok belirsizlik var karşınızda… Bu nedenle soğuk bakıyorlar diye düşünüyorum.

● Bu işin kârlılığı iyi mi?

■ Araç başı kârlılıkta büyük rakamlar yok. Filo kiralama ölçek işi, ölçek büyüdükçe kâr artıyor. Ancak şirketlerin bilançosu açıklanmadığı için kârlılığı net olarak göremiyoruz.

● Bu yıl için sektörde ne kadarlık otomobil yatırımı yapılacak?

■ 2018'in ilk çeyreğinde 3 milyar TL otomobil yatırımı yapıldı. Bu dönemde Türkiye'de satılan her 100 yeni otomobilin 23'ü kiralık olarak alındı. Yani neredeyse her 4 arabadan 1'ini filo şirketleri satın alıyor. 2017'de sektör tarafından alınan otomobillerin yüzde 27'si B ve yüzde 51'i C segmentinden. Otomotiv satışı için itici güç olmaya başladık. Yılın devamında ne kadar yatırım yapılacağını kestirmek zor.

Bugün 2. el pazarında da filo şirketlerinin otomobilleri tercih ediliyor. Hem iyi bakıldığından hem de aracın bilgilerini şeffaf verdiğimiz için piyasada güven oluştu. Türkiye'de ikinci el araç pazarı hızlı büyüyor. Her satılan yeni araca karşılık 2017'de 7,2 ikinci el araç el değiştiriyor. Sektörümüzün kiralamalarında vade ağırlıklı 36 ay yani genç ikinci el araç satıyoruz. C

"7.200 MÜŞTERİYE ULAŞMAK İSTİYORUZ"

HEDEF

2017 sonunda Garanti Filo olarak aktif büyüklüğümüz 1,7 milyar TL. İlk çeyrekte aktif büyüklükte yüzde 3,2 büyüme yakaladık. Son iki yıldır da sektörün üzerinde büyüyoruz. Ana hedefimiz müşteri sayımızı artırmak. Bugün 6 bin 400 müşterimiz var. Bu sayıyı yılın sonunda 7.200'e çıkarmak istiyoruz. Tabii bu süreçte müşterilerimizde deneyimi artırmak da istiyoruz.

FİLO

Bu hedef doğrultusunda ilk çeyrekte müşteri sayımızı yüzde 3,5 artırdık. Tüm bu süreçte hissedarlarımıza kâr yaratarak büyümek istiyoruz. Bu yıl da sektörün üzerinde büyümemiz olur diye düşünüyorum. Bugün 24 bin araca sahibiz, yıl sonunda filomuzda 26 bin 250 araca geleceğiz.





Gelişmekte olan piyasalardan para çıkışı devam ediyor. Türkiye para çıkışından en çok etkilenen piyasaların başında geliyor. HSBC Yatırım Genel Müdürü TOLGA KOYUNCU, "Yabancı yatırımcı 'fiyat istikrarı' istiyor. Yeni hükümetin politikalarına bağlı olarak bu seviyelerden alınacak pozisyonlar, iyi getiri sağlayacaktır" diyor. Tolga Koyuncu, hisse, dolar ve TL mevduattan oluşan dengeli bir portföy öneriyor.

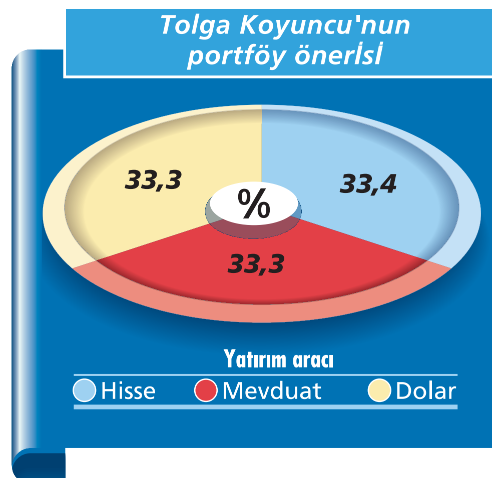
TALİP YILMAZ
tyilmaz@ekonomist.com.tr

"BU SEVİYELER İYİ GETİRİ SAĞLAR"

Dünyada parasal genişlemenin sonuna gelinmesi ve sıkılaştırma hamleleri, ticaret savaşları, gelişmekte olan piyasalar açısından zorlu bir yıl yaşanmasına neden oluyor. Türkiye piyasaları da bundan nasibini alıyor. Zayıflayan Türk Lirası ile birlikte baktığımızda, yabancı yatırımcının Borsa İstanbul tarafında yıl başından 13 Temmuz'a kadar olan sürede TCMB verilerine göre net 1 milyar 33 milyon dolar satıcı olduğunu gördük. Yine İç Borçlanma Senetleri tarafında ise faiz oranlarının yükseliş eğiliminde olmasıyla birlikte alıcı tarafta hareket ediyorlar. Piyasalar, seçimlerden sonra yeni hükümetin politikalarına odaklanmış durumda. Geçen ayki toplantıda piyasa beklentilerinin aksine faiz artırımına gitmeyen Merkez Bankası'nın bundan sonraki hamleleri de yakından izlenecek. Özellikle yabancı yatırımcılar ağırlıklı işlemleri ile piyasanın önde gelen aracı kurumlarından biri olan HSBC Yatırım'ın genel müdürü Tolga Koyuncu ile bundan sonraki piyasa beklentilerini ve yatırım stratejilerini konuştuk. Yabancı yatırımcıların da beklentisinin 'fiyat istikrarı' olduğunu söyleyen Koyuncu, "Ekonomi politikalarına bağlı olarak bu sürecin kısa sürede aşılacağına inanıyorum. Bu seviyelerden yatırım, ileride iyi getiriler sağlayacaktır" diyor. Koyuncu'nun piyasa beklentisi ve önerileri şöyle:

● Nasıl bir yedi ay geçirdik? Piyasalarda ana trendleri neler belirledi?

■ Gelişmekte olan piyasalar için zor bir yıl oluyor. Çeşitli varlık sınıflarında satış baskıları ve makroekonomik politikalarda belirsizliklerin olduğu bir 2018 yılı geçiriyoruz. Yurt içinde seçimler ve seçim sonrası oluşacak ekonomik politikalar gündemde yer aldı. Zayıflayan Türk Lirası (TL) ve yükselen enflasyon, makro görünümümüzü olumsuz etkiledi. Küresel duruma baktığımızda ise Amerika Birleşik Devletleri tarafından başlatılan ticaret savaşlarının dünya genelinde büyümeyi olumsuz yönde etkileme olasılığı ortaya çıktı. Diğer yandan Orta Doğu'daki siyasi gerilimler petrol fiyatlarını yükseltip enflasyon üretme tehdidi yarattı.



● Piyasalar, özellikle de yabancı yatırımcılar yeni ekonomi yönetiminden neler bekliyor? Öncelikle hangi konular ele alınmalı?

■ Yabancı yatırımcıların beklentileri aslında Türk yatırımcılardan farklı değil. Cari açık ve enflasyonun düşürülerek fiyat istikrarının sağlanmasını istiyorlar. Dolayısıyla da borçlu özel sektörün finansal giderlerini kontrol altına alarak faaliyet kârlarını sermaye

büyümesi için kullanabilecekleri ekonomik platformun oluşmasını bekliyorlar. Bu anlamda öncelikli ele alınması gereken konunun, makroekonomik dengelerin daha yönetilebilir bir seviyeye getirilmesi olduğunu düşünüyorum.

● Yılın ikinci yarısında piyasaların yönünü belirleyecek ana gündem maddeleri neler olacak?

■ Yılın ikinci yarısında piyasaların yönünü belirleyecek ana etmen; yurt içinde yeni ekonomi yönetimimizin uygulayacağı program ve piyasalarla iletişimi olacak. Yurt dışında ise Amerika'da faiz artırımları ile 2019 yılı için oluşacak küresel büyümeyle enflasyon beklentileri, ana gündem maddelerini oluşturacak. Hazine ve Maliye Bakanı Berat Albayrak'ın belirttiği gibi fiyat istikrarı ile büyümeyi belirli bir dengede götürmek, artan turizm gelirlerinin bütçeye katkısını olumlu değerlendirmek, Hazine borçlanmaları ve kamu kesimi harcamalarını kontrol altında tutup gelir üretici politikaların belirlenmesi, diğer gündem maddeleri...

● Yılın kalanında borsa nasıl bir seyir izler? Endeks, 90.000'lere geldi, iskonto arttı. Buralardan hisse alımı yapılmalı mı?

■ Borsada şirket değerlemelerinin tarihi düşük seviyelerde olduğu, olumsuz beklentilerin fiyatlandığı bir dönemden geçiyoruz. Endeks 90.000 altı seviyeleri test etti. Yükselen faizlerin ve değer kaybeden Türk Lirası'nın, şirket kârları ve değerlemeleri üzerinde olumsuz etkisi oluyor. Ayrıca artan maliyet baskılarını satış fiyatlarına yansıtmak isteyen şirketler, bu sefer de ciro düşüş riskleriyle karşılaşıyor. Ben Türkiye özel sektörünün ve bankacılık sisteminin, uzun vade için düzenli faaliyet kârları üretebileceği yapıda olduğuna ve bu zor dönemlerin kısa sürede aşılacağına inanıyorum. Bu seviyelerden borsada yatırım yapanların ileride kârlı getiriler göreceklerini düşünüyorum.

● Yabancı yatırımcılar satış ağırlıklı işlemler yapıyor, tekrar alışa dönerler mi?

■ Yabancı yatırımcıların tavırlarının, Türk yatırımcılardan farkını yatırım yapabilecekleri ülke ve varlıkların çok daha çeşitli olması ve yatırım planlarını mikro-makroekonomik verilerin kuvvetli olduğu piyasalara yönlendirmesi şeklinde özetleyebiliriz. Yeni ekonomi yönetimimizin doğru maliye ve para politikalarıyla kur dengelenmesi, enflasyonun tekrar tek haneli seviyelere gelmesi beklentisi oluştukça, yabancı yatırımcıların geleceğine inanıyorum. Bu bahsettiğim gelişmeler, kurda biraz toparlama ve borsada hızlı alımları beraberinde getirecektir. Bu arada şunu da belirtmekte fayda var ki, dünyada en çok fon birikiminin oldu-



HSBC YATIRIM'IN HEDEFLERİ

"HALKA ARZLAR VE YENİ KURALLARA ODAKLANACAĞIZ"

Odak alanımızda uluslararası müşterilerimize Türkiye'de yatırım yapabilecekleri geniş bir platform sunmak var. Bireysel müşterilerimiz için de HSBC'nin dağıtım kanalını kullanarak Türkiye'de borsada ve future piyasasında işlem yapabilecekleri kanalları sağlıyoruz. 2018 yılında daha çok halka arzlara ve Avrupa'da finansal piyasaları yeniden düzenleyen kurallar olan MiFID 2 kapsamında adaptasyona eğileceğiz. Risk yönetimi yine ön planda olacak.

"DAHA FAZLA SAYIDA FONA ULAŞACAĞIZ"

Araştırma kadromuza katılan yeni banka analistlerimizle daha fazla sayıda fona ulaşıp Türkiye'nin hikâyesini anlatmaya ve Türkiye'de yatırım yapmanın uzun vadede ne kadar önemli olduğunu aktarmaya devam edeceğiz. Geçtiğimiz aylarda HSBC Yatırım Araştırma Ekibi, en iyi araştırma ekiplerinin ve analistlerinin belirlendiği Extel 2018 Anketi'nde "Gelişmekte Olan EMEA Ülkeleri - En İyi Araştırma Ekibi" seçildi. Araştırma ekibimizin Avrupa, Orta Doğu ve Kuzey Afrika Bölgesi'nde birinciliği elde etmiş olması, uluslararası standartlarda hizmet verdiğimizin, risk yönetimi kapasitemizin, yatırımcıların HSBC'ye duyduğu güvenin ve ekibimizin başarısının çok önemli bir göstergesi.



HSBC YATIRIM'IN EN BEĞENDİĞİ ŞİRKETLER

Akbank (Hedef Fiyat: 9,50 TL): Akbank'ın güçlü sermaye pozisyonu ve yüksek karşılıklarının olası ekonomik dalgalanmaları rakiplerine göre daha kolay yönetmesini sağlayacağını öngörüyoruz. Ayrıca bankanın görece düşük kısa vadeli dış borcu ve TL aktif ve pasifler arasındaki vade uyumsuzluğunun, net faiz marjını rakiplerine göre daha iyi yönetmesini sağlayacağını düşünüyoruz.

Enerjisa (Hedef Fiyat: 9,50 TL): Defansif yapısı, bilançosunda kur riski taşımaması ve dağıtım tarafında yüksek enflasyondan faydalanacak olması nedeniyle beğeniyoruz. Büyük ölçüde öngörülebilir kârlılık, destekleyici enerji mevzuatı ve yüzde 8 civarındaki nakit temettü potansiyelini cazip buluyoruz.

Arçelik (Hedef Fiyat: 21,40 TL): Yükselen faiz oranları ve finansman maliyetleri gibi olumsuzlukların, Arçelik'in değerlemesine yansıdığına ve mevcut hisse fiyatının Türkiye'nin en global şirketlerinden birine uzun vadeli yatırım için fırsat yarattığına inanıyoruz. Şirketin yurt dışı atılımlarının (Hindistan, Pakistan, Asya) önümüzdeki yıllarda kârlılığa ve değerlemeye olumlu katkı yapmasını bekliyoruz.

Yapı Kredi (Hedef Fiyat: 3,00 TL): Bedelli sermaye artırımından gelen 4,1 milyar TL fonun para piyasasında değerlendirileceğini varsayarsak, Yapı Kredi'nin net faiz marjına 20bps olumlu etkisi olabilir. Bunun henüz net kâr beklentilerine yansımadığını düşünüyoruz. Bu sebeple halka açık bankalar arasında en iyi net kar büyümesinin Yapı Kredi'de olmasını bekliyoruz.

Migros (Hedef Fiyat: 28,00 TL): Gıda perakendesinde satın almalarda başrolü oynayan Migros, rekabetçi fiyatlarıyla iskonto mağazalarından pay alırken aynı zamanda yüksek ürün çeşitliliği ile müşteri trafiğinde güçlü büyüme sağladı. TL'deki zayıflık nedeniyle geri kalan hissenin, gerek operasyonel kârlılıktaki hızlı büyümeye gerekse de TL'de olası bir istikrar ortamına olumlu tepki vereceğini düşünüyoruz.

ğu bölgeler Avrupa ve Kuzey Amerika. Dolayısıyla gelişmekte olan ülkelere yatırımlar da en çok bu ülkelerden gelen fonlarla belirleniyor. Türkiye olarak, Batılı yatırımcıları çekecek platform ve iletişim ortamını kurmamız, bunları bize getirecektir.

● MB, geçen ay faizi sabit tuttu. Döviz tarafında ve gösterge faizde beklentiniz nedir?

■ Türkiye yıllarca yüzde 1 veya 2 reel faizle kısa ve uzun vadede çok rahat borçlanabilen bir ülke oldu. Şu an enflasyonun yüzde 15 bile olacağını varsaysak, cari faiz oranları yüksek reel faize denk geliyor. Ben kurda dengelenme ve enflasyon beklentilerinde düşüşle beraber, reel faizlerin ve gösterge faizin tekrar düşeceğine inanıyorum. Kurda dengelenme ise piyasalara verilecek güven ortamı, turizmin desteklenmesi, net sermaye akımlarının tekrar dönmesi ve yabancı yatırımcıların tekrar doğrudan yatırımlarını atırmasıyla mümkün. Bu ortamda dolar, TL mevduat ve hisse senedinden oluşan dengeli bir portföy dağılımı öneriyoruz. C

+ HOBİM

“Stresi, terleyerek ve koşarak üzerimden atıyorum” diyen Yeşim Tekstil CEO’su ŞENOL ŞANKAYA, sporun hayatında çok önemli bir yeri olduğunu anlatıyor. Yaşamını spora göre organize eden iş insanı, evinin alt katında kendine tam teşekküllü bir spor salonu bile oluşturmuş... Eşinin ve iki oğlunun da disiplinli bir şekilde spor yaptığını anlatan Şankaya, “Spor bizim DNA’mızda var” diyor.

NİL DUMANSIZOĞLU
ndumansizoglu@capital.com.tr

“SPOR DNA’MIZDA VAR”

Yoğun bir çalışma hayatı olan ve çok sık iş seyahatine çıkan Yeşim Tekstil CEO'su Şenol Şankaya için spor, tüm bu tempoya rağmen hayatının vazgeçilmezi. Spora olan ilgisinin çocukluk yıllarında başladığından bahseden iş insanının bu konuda yol göstericisi ise babası. "Babam hiç aksatmadan her sabah yürüyüş yapardı" diyen Şankaya, son 16 yıldır spor koçu Hüseyin Bey'le birebir çalışıyor.

Uzun bir dönem iş yoğunluğu nedeniyle spora ara verdiğini ve bu süre zarfında kendini hantal hissettiğini söyleyen Şankaya, "Spora yoğunlaştığımda apayrı bir huzurum oldu. Sabah kalkar kalkmaz spor yapınca gün bambaşka bir neşeyle devam ediyor" diye konuşuyor. Pozitif bir insan olduğunu ve pozitif bir yaşamı tercih ettiğini söyleyen iş insanı, sporun, iş hayatına stres yönetimi açısından müthiş bir katkısı olduğuna dikkat çekiyor.

Bu nedenle eşi ve çocukları da kendisi gibi sporu hayatının bir parçası haline getirmiş durumda. İki oğlunun da disiplinli bir şekilde spor yaptığını belirten Şankaya, eşinin ise pilates yaptığını anlatıyor ve "Spor bizim DNA'mızda var" diyor.

Biz de sporun hayatına etkisini konuşmak üzere Şenol Şankaya'nın evine konuk olduk ve keyifli bir sohbet gerçekleştirdik…

● Çok yoğun bir tempoda çalışıyorsunuz. İş-yaşam dengenizi nasıl kuruyorsunuz?

■ Yoğun bir iş ve seyahat hayatım var. Aynı zamanda çok aktif bir sosyal hayata sahibim. Hepsini bir arada yaşamaya çalışıyorum. Elimden geldiği kadar Bursa'da olduğum süre içerisinde ailemle vakit geçirmeye çalışıyorum.

Aslında eskiden daha fazla seyahat ediyordum. 5-10 yıl evvel yılda toplam 180 günüm yurt dışında geçiyordu. Ama şu anda toplam 2-3 aya kadar indi. Bu konuda eşimin verdiği desteği unutamam. Evlendiğimizde İstanbul'dan Bursa'ya geldi. Evliliğimizin ilk yılında oğlum Selim doğdu. İşlerin temposuyla evde olmayan bir eşi vardı. Ancak bana iş hayatımda, özel hayatımda, spor hayatımda her koşulda çok büyük destek verdi, yanımda oldu. Kendisine sizin aracılığınızla da tekrar teşekkür etmek istiyorum.

● Spor, hayatınıza nasıl girdi?

■ Spor, benim çocukluğumdan bu yana hayatımın içinde. Futbol, sörf, kayak, tenis gibi sporlarla ilgilendim. Üniversite yıllarında spora olan ilgim daha da gelişti. Los Angeles'ta bizim İstanbul Spor diye bir futbol takımımız vardı. Los Angeles şampiyonu olmuştuk. Aynı dönemde motokros ve rüzgar sörfüne de merak salmıştım.

Döndükten sonra iş hayatına atıldım. Yaklaşık 10 yıl yoğun bir tempoda çalıştım. O arada evlilik, çocuklar derken sporu ihmal ettim. 2001 yılında 40 yaşına girdim ve artık bundan sonra sağlık açısından kendime bir yatırım yapmam gerektiğini düşündüm. O gün bugündür Hüseyin Hoca'yla haftada 2-3 gün birlikte çalışıyoruz. 1-2 gün de pilates yapıyorum. Eşim Esra pilatese çok meraklı ve bu işi çok biliyor. Pilatesteki hocam da eşim diyebilirim.



● Hüseyin Bey'le 17 yıldır devam eden bir çalışmanız var. Nasıl tanıştınız?

■ Bursa'da bir otelin spor salonuna gidiyordum.







"SEYAHAT ETMEYİNCE HUZURSUZ OLUYORUM"

TUTKU HALİNE GELDİ

Seyahat etmeyi çok seviyorum. Zaten sevmeseydim sanırım bu işte çok zorlanırdım. Ama bunun dışında iş dışı seyahatleri, yeni yerler görmek benim için önemli. Üç hafta seyahat etmediğimde kendimi huzursuz hissediyorum.

EN ETKİLEYEN YER

Uzak Doğu beni çok etkiliyor. Orada bambaşka bir gizem var, kültürlerine hayranım. Özellikle Japonya'yı çok seviyorum, bütün dünyaya örnek olabilecek bir kültüre sahipler. Bunun dışında Amerika en sevdiğim ülkelerin başında geliyor.

MERAK EDİLEN ÜLKELER

Afrika'ya, safari yapmaya gitmek istiyorum. Tabii orası için daha uzun bir program yapmak gerekiyor. 2-3 haftalık bir zaman ayırabilirsem mutlaka gideceğim.

Hüseyin Bey orada hocalık yapıyordu. Oradan ayrılınca birlikte özel çalışmaya devam ettik.

● Neden spor salonunda değil de özel bir hocayla çalışma ihtiyacı duydunuz?

■ Ben çok erken kalkan bir insanım. 16 yıl evvel daha da erken kalkardım, saat 5'te uyanıp 6 gibi spora başlardık. Şimdi biraz da gecikiyor ama yine de 6.30'da ayakta olurum. Ancak o saatte açılan spor salonu yok. Mecburen evde kendime bir spor salonu yaptım.

● Spor rutininiz nedir?

■ 6.45 gibi başlayıp yaklaşık bir saat on beş dakika spor yapıyoruz. Bunun dışında günde 10 bin adım atmaya gayret ediyorum. Sabah yürüyüşle 6-7 bin yapıyorum ve gün içerisindeki adımlarımla tamamlamaya çalışıyorum.

Önce yürüyüş ve koşuyla başlıyoruz. Zamanıma göre 30-45 dakika arasında yürüyor ve koşuyorum. Daha sonra 30-45 dakika aralığında crossfit yapıyoruz. Daha çok karın çalışmaları yapıyorum. Eskiden ağırlık da çalışırdım ama 50 yaşını geçtikten sonra daha çok lastiklerle çalışmaya başladık. Ağırlığı olabildiğince azalttım. Az ağırlık, çok tekrarla kas kaybını önlemek üzerine daha çok çalışma yapıyorum. Pilatesi ise haftada 1-2 kez, daha çok akşam 7-8 saatleri arasında yapmaya çalışıyorum.

● Yurt dışına gittiğiniz zaman bu rutininiz bozuluyor mu? Nasıl telafi ediyorsunuz?

■ Daha çok yürüyüş yapıyorum. Aslında yurt dışı benim için daha rahat oluyor. Genelde koşu parklarına yakın otellerde konaklamayı tercih ediyorum. Sabah kalkınca ilk işim, bulunduğum şehirdeki koşu parkurlarına gitmek oluyor. Daha sonra şınav, mekik gibi hareketlerle de günü bitiriyorum. Özellikle Amerika'ya gittiğimde benim için daha keyifli oluyor. Çünkü Nike'a gittiğiniz zaman tamamen spor üzerine kurulmuş bir kampüsü var. Beni içine çekiyor.

● Spora başladıktan sonra kendinizde nasıl bir değişim gözlemlediniz?

■ İş hayatına başlamadan evvel çok yoğun bir spor hayatım vardı. O dönemde kilo da aldım. Genç olduğunuz için aldığınız kiloların farkında olmuyorsunuz, çünkü gençlik bir şekilde diri tutuyor. Ayrıca çok da seyahat ettiğim için hareketli bir yaşamım vardı. Ancak zaman ilerledikçe spor yapmadığım için hantallaştığımı fark ettim. Spora yoğunlaştığımda apayrı bir huzurum oldu. Spora başladığım ilk gün bunu hissettim. Sabah kalkar kalkmaz spor yapınca gün bambaşka bir neşeyle devam ediyor.

● Sporun hayatınıza en önemli katkısı ne oluyor?

■ Strese girdiğim zaman sporla terleyerek ve koşarak bunu üzerimden atıyorum. Kişilik olarak da pozitif bir insan olduğum için pozitif bir yaşam tercih ediyorum. Sporun, iş hayatıma stres yönetimi açısından müthiş bir katkısı oldu.

● Ailenizi de spor konusunda teşvik ediyor musunuz?

■ İki oğlumu yönlendirdim. Haftada 5-6 gün son derece disiplinli şekilde spor yapıyorlar. Hatta büyük oğlum, şimdi yoğun bir tempoda olduğu için aynı benim onun yaşlarındaki halim gibi spor yapamadığı için sitem ediyor. Eşim zaten pilates yapıyor. Benim babam da spora çok ilgiliydi. Her sabah yürüyüş yapardı, hiç eksik etmezdi. Spor bizim DNA'larımızda var.

● Çalışanlarınızı da yönlendiriyor musunuz?

■ 2003 yılından bu yana faaliyet gösteren Yeşim Spor kulübümüz var. Çalışanlarımızın çocuklarını da spora yönlendiriyoruz. 8-9 yaşında alıp 16 yaşına kadar basketbol okulunda yetiştiriyoruz. Profesyonel takımlara altyapı sağlıyoruz. Ben aynı zamanda kulübün yönetim kurulu başkanlığını yapıyorum.

Bir de Şükrü Şankaya Futbol Okulu'nu kurduk. Yine çalışanlarımızın çocuklarını oraya göndermelerini teşvik ediyoruz.

● Sporla birlikte formunuzu korumak için beslenmenize de önem veriyor musunuz?

■ Evet, beslenmeye çok dikkat ederim. Bundan üç ay evvel Avusturya'ya bir detoks merkezine gittim. Orada, sağlığım açısından bana faydalı olan besinler hakkında çok şey öğrendim ve şimdi bunları uygulamaya çalışıyorum. Bununla birlikte Canan Karatay'ın önerilerini dinledikten sonra yeme ve içme alışkanlıklarını değiştirdim ve hemen faydasını gördüm. Hem kilo verdim hem sağlığım açısından çok yararlı oldu. Örneğin mide problemlerim vardı, ancak dikkat etmeye başladıktan sonra büyük ölçüde azaldı.

Doğru beslenmenin gerekliliğine inanıyorum. Gün içinde sebze ve meyve tüketmeye çalışıyorum. Akşamları da olabildiğince hafif yemekler yiyorum. Benim olmazsa olmazım kahvaltı. En kuvvetli ve en önemli öğünüm diyebilirim, bütün günü kurtarıyor.

● Spor dışında ilgi alanlarınız nedir?

■ Maç izlemeyi çok seviyorum. Hala az da olsa futbol oynuyorum. Tenis, hayatımda daha çok yer edinmeye başladı. Yaşım için en faydalı spor olduğunu düşünüyorum. Bunların dışında dizi izlemeyi seviyorum. Eşimle birlikte akşamları Netflix'teki dizileri izlemek en büyük zevklerimiz arasında. C



"ÇOCUKLARIM KENDİ KARARINI VERİYOR"

BABA ETKİSİ

Rahmetli babam, benim yetişmemde farklı bir yol izlemişti. Kendisi Nergis Holding'in başındayken beni Yeşim'e göndermişti, o zamanlar ufak bir fabrikaydı. Yeşim'de benim kendimi geliştirmeme ve şirketi büyütmeme fırsat verdi. Sorumluluk alıp o fabrikayı sahiplenmemi sağladı.

YÖNETİM TARZI

Oğlum Selim de üniversiteden döndükten sonra benim yanıma geldi. Benim yanımda bazı şeyleri öğrendikten sonra kendi isteğiyle Mısır'daki fabrikaya gitti. Kendisinin gelişimi açısından orada daha özgür olması gerektiğini hissetti. Sonra ben, 30 yıl önceki kendimi hatırladım ve oğlumun doğru bir tercih yaptığını düşündüm.

YAZ STAJI

Küçük oğlum Murat ise Miami'de okuyor, 21 yaşında. Şu anda aile şirketine girme kararını vermek için çok erken. Bu yaz, ilk stajına Yeşim'de başlıyor. Belki daha sonra farklı sektörleri de dener. Mezun olduktan sonra da kendi kararını vermesini istiyorum. Aile şirketinde çalışması konusunda zorlama yapmak gibi bir düşüncem yok.

para yatırım

● TALİP YILMAZ tyilmaz@doganburda.com



PORTFÖY BAROMETRE

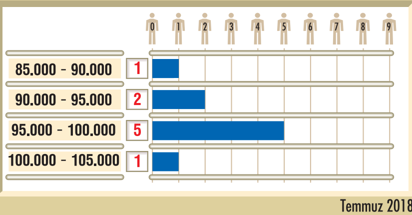
Merkez, beklentileri şekillendirdi

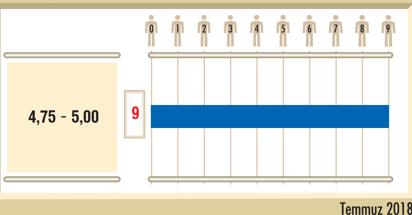
Yeni kabineyle birlikte gözler ekonomi ve Merkez Bankası politikalarına çevrildi. Piyasa beklentisi 100 baz puana kadar bir faiz artırımı şeklindeyken 24 Ağustos'taki toplantıda politika faizi yüzde 17,75'te sabit tutuldu. ABD ile de Brunson davası gerilim yaşandı. Bu ortamda aracı kuruluş ve portföy yönetim şirketlerinin üst düzey yöneticileriyle önümüzdeki üç ay için beklenti anketi yaptık. Sonuçlar şöyle:

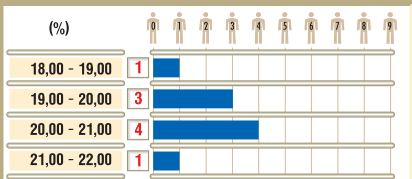
BORSA: Geçen sayıda yaptığımız ankette, 100.000'in üstü seviyeler de beklentiler içinde yer alırken bu sayımızda 100.000'in üstü beklenti olasılığının azaldığı görülüyor. Bir katılımcının da 90.000 altı seviye öngördüğü görülüyor.

DÖVİZ: Geçen sayımızda beklenti 4,50-4,75 bandında oluşmuştu. Hatta Merkez'in faiz kararına kadar da dolar/TL 4,75 altını dest edebilecek bir çizgideydi. Ancak faiz artırımı yapılmaması sonrasında beklenti bir üst banda 4,75-5,00 seviyesine çıkmış durumda.

FAİZ: Geçen ankette en düşük yüzde 17,00-18,00 beklentisi vardı. En düşük beklenti, bir basamak yukarı çıktı ve yüzde 18,00-19,00 oldu. Yine bu ankette yüzde 20,00 ve üstü seviyelerin ağırlık kazanmaya başladığı görülüyor.







TAKVİM

Makro göstergeler izlenecek

1 Ağustos: ABD, FED faiz kararı
2 Ağustos: İngiltere, MB faiz kararı
2 Ağustos: Euro Bölgesi, TÜFE verileri
3 Ağustos: Türkiye, TÜİK ÜFE verileri
3 Ağustos: ABD, tarım dışı istihdam
10 Ağustos: Türkiye, TCMB, Cari açık
15 Ağustos: ABD, sanayi üretimi, kapasite kullanımı
15 Ağustos: Türkiye, işsizlik oranı
21 Ağustos: Türkiye, Kurban Bayramı tatili

1 SORU 1 YANIT

"Ekonomi yönetiminin politikaları önemli"

SORU **Dardanel Önentaş Yönetim Kurulu Başkanı Niyazi Önen**

Yaptığımız işlerde maliyetlerimizde dolar kurunun büyük etkisi var. Kurun yönü ne olur?

YANIT **Ziraat Portföy Genel Müdürü Uğur Boğday**

"Türkiye'de yüksek seyreden bir enflasyon sorunu var. Buna istinaden TL'de oynaklık devam ediyor ve faiz hadleri de yüksek kalmayı sürdürüyor. Seçim döneminde gerçekleşen bazı bütçe harcamaları da mali disiplin anlamında yatırımcıların sorgulamasına maruz kalmıştı. TCMB mayıs ve haziran ayında gerçekleştirdiği faiz artırımları ve sadeleşme ile bir miktar piyasaların önüne geçti. Ancak bu dönemde enflasyon artışı da devam etti. Kısa vadede enflasyon tarafında bir iyileşme beklenmiyor. Makro tedbirlerin açıklanması öncesinde TL'de belirgin bir değerlenme de beklemiyoruz. Yılın son çeyreğinde yeni ekonomik program ve belki enflasyon tarafında en kötüyü görmüş olmamızla birlikte bir miktar değerlenme ihtimali var. Ancak kısa vadede TL zayıf kalmaya devam edebilir. Önümüzdeki üç ayda 4,75-5,00 bandında hareket görürüz."

KUR ETKİSİ, GETİRİLERDE ETKİLİ OLDU

BES FON

29 Haziran 25 Temmuz tarihleri arasında bireysel emeklilik fonlarının performansını analiz ettik. Bu dönemde en yüksek getiriyi elde eden ilk 10 fon, yüzde 7,34 ile yüzde 4,24 arasında getiri elde etti. Fon türü bazında yabancı ülkeler fonları ile kamu dış borçlanma araçları (KDBA) fonları öne çıktı. Bu dönemde ilk sırada yüzde 7,34 getiriyle Anadolu Hayat Emeklilik BRIC ülkeleri yabancı değişken fon var. Onu AvivaSa Emeklilik'in BRIC fonu yüzde 5,43 getirisiyle izliyor. Yüzde 5,33 getiri ile Fiba Emeklilik KDBA üçüncü sırada.

GÖRÜŞ

"Şirket değerlemeleri düşürülebilir"

Borsa, diğer gelişmekte olan ülke piyasalarına kıyasla iskontolu işlem görüyor. Yine kurun dalgalı olduğu ve 10 yıllık tahvil faizinin tarihi yüksek seviyelere çıktığı bu ortamda, mevcut seviyeler iskontolu. Ancak önümüzdeki üç aylık dönemde hem enflasyon hem de küresel ekonomi dinamiklerine bağlı olarak faizlerin yüksek seyredeceğini söyleyen TEB Portföy Genel Müdürü Selim Yazıcı, sözlerine şöyle devam ediyor: "Bu ortamda şirket değerlemelerinin de bir miktar aşağıya gelmesini bekleyebiliriz. Bu da özellikle ikinci çeyrek bilanço dönemi sonrası analist tahminlerinin güncellenmesi ile hisse senedi fiyatları üzerinde baskı yaratabilir. Ancak borç yükü olmayan, kur hareketlerinden nispeten az etkilenen ve 2018 yılında satış ve FAVÖK büyümesi öngördüğümüz şirket hisselerini fonlarımız için tercih ediyoruz."



PORTFÖY NASIL OLMALI?

FAİZ / MEVDUAT AĞIRLIĞINI KORUYOR Geçen ay 17 Temmuz'da gösterge faiz yüzde 20,90 düzeyine yükselerek 2008'den bu yana görülen en yüksek seviyeye ulaştı. Bu seviye şimdilik direnç olarak görülüyor. Merkez Bankası'nın bundan sonraki adımları ve enflasyon verileri yakından takip edilecek. Yüksek kur faiz ortamında en güvenli liman TL mevduat olarak görülüyor. Portföylerde en yüksek pay, TL mevduata ayrılıyor.

DÖVİZ / TCMB İZLENECEK 24 Temmuz TCMB toplantısında faiz artırımı yapılmamasıyla birlikte kur tarafında tekrar 4,90 üstü seviyeleri gördük. Sonrasında ise dengelenme oldu. ABD ile Brunson davası gerilimi ise bir süre daha gündemi meşgul edecek. Oluşabilecek dış şoklar hariç tuttuğunda önümüzdeki vadede paritede 4,75-4,90 bandında hareketlilik olabilir. Böyle bir ortamda portföylerde yüzde 20 civarında döviz tutulabilir.

BORSA / DEĞERLEMELER DÜŞEBİLİR Değerleme olarak Borsa İstanbul rakiplerine göre çok yüksek iskontoya sahip. Ancak kur ve faiz baskısıyla birlikte şirket değerlemelerinin aşağı çekilmesi gündemde. Böyle bir ortamda ise hisse seçimi çok önemli. İhracat ağırlıklı çalışan veya dövizle satış yapan, nakit akışı iyi şirket hisseleri öne çıkıyor. Portföylerde yüzde 20 civarında hisse senedi tutulması tavsiye ediliyor.

ALTIN / SINIRLI TUTULABİLİR Son dönemde ons altında yaşanan düşüşe rağmen TL'de gözlenen zayıflık, gram altında dalgalı bir seyre neden oluyor. Önümüzdeki dönemde de gram altının 180-200 TL seviyelerinde hareket olasılığı yüksek. Portföylerde koruma amaçlı olarak sınırlı miktarda altın tutulabilir. Brunson davası ile birlikte gerilim artarsa gram bazında 200 TL'nin de üzerine çıkılabilir. Bu nedenle gelişmeler izlenecek.

Dövizin son 1 yıllık getirisi

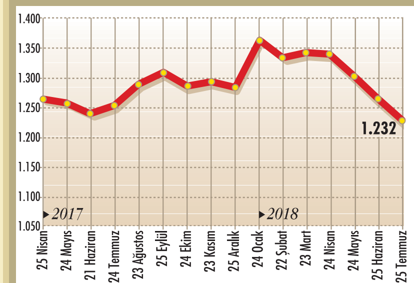
Döviz cinsi	Son değeri (TL)	Yıllık değişim (%)
Dolar	4,8628	36,4
Euro	5,6876	36,9
Sterlin	6,4110	37,8
İsviçre Frangı	4,9126	30,3
100 Japon Yeni	4,3853	36,6

Not: 25 Temmuz 2018 TCMB verileridir.

Borsada endekslerin getiri analizi

	Son değeri (TL)	Yıllık değişim (%)
BİST-100	95.369	-10,9
BİST-30	117.204	-11,0
Sanayi	118.537	1,8
Hizmetler	71.310	5,3
Mali	102.198	-25,7

Not: 25 Temmuz 2018 BİST verileridir.



CEO'LAR İNEGÖL'DE BULUŞTU

Ekonomist ve Capital dergilerinin öncülüğünde ve İnegöl Müteahhitler Derneği işbirliğiyle gerçekleşen, 'İnegöl CEO Zirvesi' İnegöl'ün ileri gelenlerini bir araya getirdi. Zirve, İTSO, Çilek, FİBA Commercial Properties, Hotel Park İnegöl, Mobiliyum, Vizyon Koleji ve Ytong sponsorluğunda gerçekleşti. CEO'ların "Yatırım Ajandası 2018" ve "Yeni Dönemde Başarı" konularını tartıştığı etkinlik, Capital ve Ekonomist Dergileri Yayın Direktörü M. Rauf Ateş ve İnegöl Müteahhitler Derneği Başkanı Yusuf Şehitoğlu'nun açılış konuşmalarıyla başladı. Ardında etkinlik sponsorlarından Mobiliyum Yönetim Kurulu Üyesi Bilal Ademoğlu, Hotel Park İnegöl Yönetim Kurulu Başkanı Enver Topuz ve İnegöl Ticaret ve Sanayi Odası (İTSO) Başkanı Yavuz Uğurdağ'ın konuşmalarıyla devam etti. En son İnegöl Belediye Başkanı Alper Taban konuklara hitap etti. Açılış konuşmalarının ardından Yatırım Ajandası 2018 ve "Yeni Dönemde Başarı" konulu panelde konuşmalar, ekonomiye ilişkin beklentileri ve yeni dönemde nasıl başarı hikayesi yazılabileceğini anlattı. C





M. RAUF ATEŞ
CAPITAL VE EKONOMİST DERGİLERİ YAYIN DİREKTÖRÜ



YUSUF ŞEHİTOĞLU
İNEGÖL MÜTEAHHİTLER DERNEĞİ BAŞKANI



ALPER TABAN
İNEGÖL BELEDİYE BAŞKANI



YAVUZ UĞURDAĞ
İNEGÖL TİCARET VE SANAYİ ODASI BAŞKANI



BİLAL ADEMOĞLU
MOBİLİYUM YÖNETİM KURULU ÜYESİ



ENVER TOPUZ
HOTEL PARK İNEGÖL YÖNETİM KURULU BAŞKANI







TALAT YEŞİLOĞLU
EKONOMİST DERGİSİ
YAYIN YÖNETMENİ

YURDAER KAHRAMAN
FİBA COMMERCIAL PROPERTIES CEO'SU
VE YÖNETİM KURULU ÜYESİ

Z. ALTAN ELMAS
KONUTDER BAŞKANI VE SUR YAPI
YÖNETİM KURULU BAŞKANI

ABDÜLKADİR ÖZBEK
VİZYON KOLEJİ
YÖNETİM KURULU BAŞKANI



M. RAUF ATEŞ
CAPITAL VE EKONOMİST
DERGİLERİ YAYIN DİREKTÖRÜ

SİNAN ÖNCEL
BİRLEŞMİŞ MARKALAR
DERNEĞİ (BMD) BAŞKANI

SERVET TOPALOĞLU
NORD HOLDİNG
TÜRKİYE TEMSİLCİSİ

BÜLENT HİÇSÖNMEZ
GOOGLE TÜRKİYE
ÜLKE MÜDÜRÜ

TÜRKİYE'NİN GENÇ CEO'LARI ÖDÜLLERİNİ ALDI

Ekonomist Dergisi tarafından gerçekleştirilen 40 Yaş Altı 40 Genç CEO Araştırması'nın Ödül Töreni'nin ilki gerçekleşti. Ekonomist Dergisi'nin yayın direktörü Rauf Ateş ve TÜSİAD Başkanı Erol Bilecik'in açılış konuşmalarını yaptığı törene İstanbul ve Anadolu'dan çok sayıda iş insanı katıldı.

Tören, AE Arma Elektropanç, Alapala Grubu, Anavarza Bal, Atasay, Bant Boru, Birleşik Ödeme, Commencis, Dardanel, Develi, Göksu Solar, Güral Porselen, Karaca, Lens Yapı, Lila Group, Metal Yapı, Sera Group, Sertex, Ulusoy Un ve Yiğit Group desteğiyle gerçekleştirildi.

Enka İcra Kurulu Başkanı Mehmet Tara, Hayat Kimya Genel Müdürü Enes Çizmeci, Ulusoy Un Ceo'su Eren Günhan Ulusoy listenin ilk üç ismi olarak ödül sahibi oldu. Yiğit Group CEO'su Önder Yiğit ve Karaca'nın CEO'su Fatih Karaca ise özel ödülün sahibi oldu. Törenin açılış konuşmasını yapan Ekonomist Dergisi'nin yayın direktörü Rauf Ateş, "Bir zamanlar sayıları birkaç olan bu genç liderlerin sayısı hızla artıyor, daha da artacak" dedi.

"SEYİRCİ DEĞİL, OYUNCU OLUN"

İş ve medya dünyasının yoğun ilgi gösterdiği ödül töreninde genç CEO'lara seslenen TÜSİAD Başkanı Erol Bilecik ise gençlere önemli tavsiyelerde bulundu. Genç CEO'ları sivil toplum örgütlerinde daha fazla görev almaya davet eden Bilecik, şunları söyledi: "Hayatta seyirci değil, oyuncu olunuz. Elinizi taşın altına koymaktan korkmayınız. Asla vazgeçmeyiniz, pes etmeyiniz, karamsar olmayınız. Hayallerinizi çoğaltmaktan vazgeçmeyin. Ülkemiz için yapacağınız çok şey var. Yarattığınız güçlü değişim rüzgarıyla ezber bozmaya devam edeceksiniz." C



EROL BİLECİK
TÜSİAD BAŞKANI



M. RAUF ATEŞ
CAPITAL VE EKONOMIST YAYIN DİREKTÖRÜ



Ödül alan genç CEO'lar (alfabetik sırayla)

İSİMLER	ŞİRKET	İSİMLER	ŞİRKET
A. OZAN ŞENER	Sera Group CEO'su	HARİKA GÜRAL	Güral Porselen CEO'su
AKIN KARALİ	Metal Yapı Konut Genel Müdürü	İLKER SÖZDİNLER	Birleşik Ödeme Hizmetleri CEO
ALP ÖĞÜCÜ	Lila Kağıt Genel Müdürü	İLKNUR TÜKEK OMAY	Sertex Genel Müdürü
ATASAY KAMER	Atasay Kuyumculuk CEO'su	İPEK KIRAÇ	Sirena Marin CEO'su
AYKUT KÜÇÜK	Nivak Group CEO'su	İSMET ÖZTANIK	Lucis Global& Lucis Intiative CEO'su
B. ÇAĞDAŞ ÇAĞLAR	Çağdaş Holding CEO'su	KAZIM KÖSEOĞLU	Esas Holding Gayrimenkul CEO'su
BURAK KIZILHAN	AE Arma Elektropanç CEO'su	MEHMET BABACAN	Babacan Holding CEO'su
BURHAN ALEV	Vakıf Taşdelen Su Genel Müdürü	MEHMET GÖKSU	Göksu Solar CEO'su
CAN SEZEN	Anavarza Bal CEO'su	MEHMET ÖNEN	Dardanel Önentaş Genel Müdürü
CİHAN ELBİRLİK	İnci GS Yuasa İcra Kurulu Başkanı	MEHMET TARA	Enka İcra Kurulu Başkanı
DİLARA ALTINKILIÇ KUTMANGİL	Detay Gıda CEO'su	MERT KUTLU	Lens Yapı Grup CEO'su
EMRE KAŞIKÇI	Danone Türkiye Sütlü Ürün. Gn. Md.	NUR HİDAYETOĞLU	Hertz Türkiye Genel Müdürü
ENES ÇİZMECİ	Hayat Kimya Genel Müdürü	NURETTİN ERZEN	İncehesap.com CEO'su
ERBAKAN MALKOÇ	Dizayn VIP CEO'su	NURİ DEVELİ	Develi CEO'su
ERDEN TİMUR	NEF CEO'su	ONUR YAZGAN	Cerean Enerji Genel Müdürü
EREN GÜNHAN ULUSOY	Ulusoy Un CEO'su	ÖNDER YİĞİT	Yiğit Group CEO'su
ERSİN ŞAHİN	Erin Motor Genel Müdürü	POLAT GÜLMAN	Gülman Grup CEO'su
FATİH KARACA	Karaca CEO'su	RUHİ MOLAY	Mopak CEO'su
FIRAT İŞBECER	Commencis CEO'su	SERDAR ALTINBAŞ	F&S Invest Group CEO'su
GÖRKEM ALAPALA	Alapala Grubu CEO'su	SİNAN GİDER	Bant Boru CEO'su
HANDE ÇİLİNGİR	Insider CEO'su	UMUT BOZ	Nova Fashion Grup CEO'su

PAZARLAMA LİDERLERİ CMO'DA BULUŞUYOR

Capital ve Ekonomist dergileri, Türk iş dünyasında pazarlamaya yön veren yöneticileri bir araya getirmek amacıyla CMO Club'ı (Chief Marketing Officer Club) hayata geçirdi.

Türkiye'nin 500 büyük şirketinde pazarlama faaliyetlerini yöneten ve sektöre yön veren liderleri etkinlik, anket ve araştırma gibi alanlarda buluşturmayı hedefleyen CMO Club için üye kabulleri devam ediyor.

2013 yılında aktif olarak faaliyete başlayan CMO Club'da üye kabulü ve işleyiş ana hatlarıyla şöyle gerçekleşiyor:

✓ CMO Club'a Capital500 ve İSO 500'de yer alan şirketlerin pazarlama yöneticileri katılabiliyor.

✓ Pazarlama yöneticileri kapsamında bu faaliyetten sorumlu genel müdür yardımcıları, CMO, pazarlama direktörü ve bu pozisyonun olmadığı şirketlerde pazarlama müdürü kabul ediliyor.

✓ Her şirketten sadece 1 yönetici CMO Club'a kabul ediliyor.

✓ CMO Club'a üyelik, liderin ya da şirket yetkilisinin talebi üzerine mümkün oluyor.

✓ Üye listesi düzenli olarak Capital ve Ekonomist dergileri ile internet sitelerinde yayınlanıyor.

✓ CMO Club'a başvurmak istiyorsanız, **cmoclub@doganburda.com** adresine yazabilirsiniz.



✓ CMO Club, ilk etkinliğini 2013 yılında gerçekleştirdi. Üyelerimizin iş yoğunluğunu öngörerek az sayıda, ancak içeriği etkili buluşmalar planlıyoruz. Etkinliklerimizin sizler tarafından ilgi görmesini istiyoruz. Bu nedenle konu ve konuk önerilerinizi yazmanızı rica ediyoruz.

✓ Önümüzdeki buluşmalarımızda mümkün olduğunca CMO'ları da içeriğe dahil etme düşüncesindeyiz. Bu nedenle sizlerden ricamız bizi sürekli bilgilendirmeniz ve yönlendirmenizdir. CMO dünyasında en çok ihtiyaç hissedilen konu ile konuşmacıları sizlerle buluşturmamız, bu etkinlikleri daha anlamlı hale getirecektir.

✓ Yeni döneme yönelik bir başka planımız ise CMO Agenda adıyla araştırma yayınlamak olacak. Bu araştırmada Türkiye'nin önde gelen CMO'larının ajandalarını, içinde bulundukları dönemde uğraştıkları konuları, sorunları, geleceğe bakışları ve planlarını ortaya koymak istiyoruz. Bununla ilgili hazırlıklarımızı yakında sizinle paylaşıyor olacağız.



MEHMET GERZ

Ata Portföy Yönetimi
Genel Müdürü

mgerz@ataportfoy.com.tr

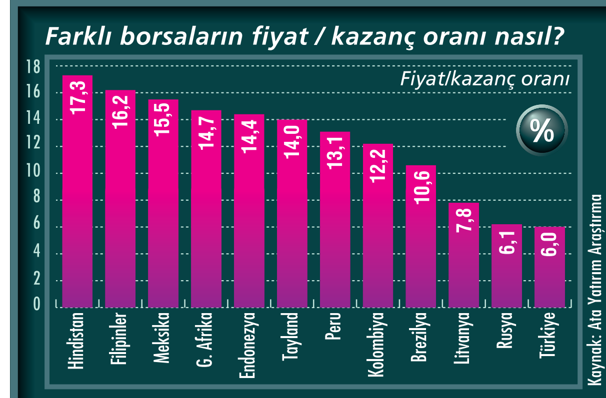
BİST Rusya'dan ucuz hale niye geldi?

Temmuz ayında piyasalar yeni ekonomi yönetimiyle ilgili tereddütler nedeniyle düşmeye devam etti. Türkiye'nin kredi notu konusunda Moody's ve S&P'ye göre daha pozitif olan Fitch, yeni ekonomi yönetiminin programını görmeye dahi gerek duymadan, hem notu indirdi hem de görünümü "olumsuz" yaparak daha da indirme işaret verdi.

Fitch'in Türkiye açıklamasında objektif gerekçeler, "Yükselen cari açık ve enflasyon, sıkılaşan yurt dışı finansman imkanları ve artan döviz kurunun özel sektörün döviz borcuna olumsuz etkileri" olarak yer aldı. "Seçim sonrası ilk politika aksiyonlarının ekonomi politikası kredibilitesini azalttığı ve ekonomide yumuşak inişi zorlaştıracağı" değerlendirmesi ise bizce Fitch'in Türkiye konusunda havlu atmasının esas nedenleriydi.

Fitch'in tutumunu piyasaların da teyit ettiğini temmuzda borsadaki sert yabancı satışlarıyla gördük. Nitekim Borsa'nın Fiyat/Kazanç bazında değerlemesi, uzun dönem aralığı olan 6-12'nin en dip noktasına indi. Dahası, uzun yıllardır gelişmekte olan ülkeler içinde negatif ayrışan Rusya'nın bile altına düşmemiz, önemli bir uyarıdır. Rusya'nın düşük değerlemesi yıllardır olumsuz kurumsal yönetim notu ve ülke riskiyle açıklanırdı. Benzer bir durumun Türkiye için ortaya çıkması, suçu başkalarına yüklemeden dürüst tespit ve değerlendirmeler yapmamızı gerektiriyor.

"Başarılı olanlar kendilerine ve başkalarına objektif bakabilenlerdir."
Ray Dalio



2001'de yeniden düzenlenen bankalarımız ekonomik büyümeyi 15 yıldır destekliyor. Ancak son birkaç yıldır ülke tasarrufları kredileri fonlamaya yetmiyor. Lira bazında kredi/mevduat oranı yüzde 150'ye çıktı. Yani bankaya yatan 1 trilyon TL'ye karşı bankalar 1,5 trilyon TL kredi kullandırmış durumda. Aradaki farkı ise yurt dışı borçlanma ve TCMB'den sağlıyorlar.

Yeni hükümetin açıklayacağı yeni ekonomi programında artık ekonomik büyümeyi bankalar değil sermaye piyasalarının finanse etmesi gerekiyor.

Sermaye piyasaları, borsa başta olma üzere, şirketlere kredi dışında finansman sağlıyor. Başta halka açılma yoluyla öz kaynak temini olmak üzere, özel sermaye, risk sermayesi ve şirket tahvilleri firmalarımızı aşırı banka borcundan kurtarabilir. Geleneksel olarak, altın ve gayrimenkulü tercih eden halkımıza yönelik, şeffaf, anlaşılır ve güvenilir katılım bankacılığı, kıymetli maden ve gayrimenkule dayalı yatırım araçları geliştirmeliyiz. Özel emeklilik sistemlerini genişleterek tekrar ele almalıyız. Bunun için kadrolarda liyakat, uygulamalarda ise güven ve şeffaflık esastır.

Güven konusu, son yıllarda uluslararası kurumsal yatırımcı literatüründe "ESG: Çevresel, Sosyal ve Kurumsal Yönetim" olarak öne çıkıyor. Bilinçli ve sorumlu kurumsal yatırımcılar, normal işinde kârlı olmanın yanında çevreye, geniş sosyal paydaşlara ve kurumsal yönetim ilkelerine dikkat eden ve bunu raporlayan şirketleri tercih ediyor.

Kurumsal sürdürülebilirlik, uzun vadeli değer yaratmak için, ekonomik, çevresel ve sosyal faktörlerin kurumsal yönetim ilkeleriyle birlikte şirket faaliyetlerine ve karar süreçlerine dahil edilip bu türden risklerin yönetilmesidir.

Ülkemizde borsaya kote şirketler yıllık faaliyet raporlarında 27 ana başlıkta kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporu yayınlamak zorunda. Ayrıca şirketler gönüllü olarak bağımsız kurumsal yönetim notu alarak Borsa İstanbul'un BİST Kurumsal Yönetim Endeksine (XKURY) veya BİST Sürdürülebilirlik Endeksine (XUSRD) dahil olabiliyor. Halihazırda bu endekslerden ilkinde 51, ikincisinde 44 borsa şirketi bulunuyor. C

capital.com.tr
August 2018
Year 26

Capital

TURKEY'S LARGEST 500 PRIVATE COMPANIES

MURAT GİGİN / TEKFEN HOLDİNG

"OVER THE LAST YEAR WE HAVE LOOKED AT 100 COMPANIES"

RESEARCH

THE RETURN PROBLEM!

EXPAT CAPITAL

EXTRAORDINARY LEAP FORWARD!

2017 was a year of record growth, both in Turkey and in the world as a whole. The global economy recorded a growth rate of 3.8 per cent, the highest rate since it emerged from the global crisis six years ago, while Turkey also posted its highest growth rate for six years. Indeed, at 7.4 per cent, it recorded the second highest growth rate of any OECD country. It was in this environment that the 500 largest companies in Turkey grew by 31 per cent in nominal terms and 18.3 per cent in real terms. The companies' profits rose by 61.7 per cent in nominal terms and 50.8 per cent in real terms. 68 new companies joined the club of companies with over TL 1 billion in turnover, taking the total membership to 302.

In 2017, the global economy grew by 3.8 per cent, the highest rate of growth in the last six years. The growth rate for the members of the EU was 2.5 per cent, while for the countries which have grown fastest over the last ten years, it was 6.9 per cent in China, 7.1 per cent in India and 5.1 per cent in Indonesia. It was in this context that Turkey almost set a new record. After expanding by 2.9 per cent in 2016, the Turkish economy posted growth of 7.4 per cent in 2017, making it the fastest growing country in the OECD after Ireland, which grew by 8.4 per cent. In addition to the positive impact of the global growth trend on the Turkish economy, the biggest driver of growth inside the country was the extension of the scope of the Credit Guarantee Fund and the incentives to support economic activity. Coming to the companies of the Capital500, which has become a mirror for the state of the private sector… The total turnover of the Capital500 companies, which had increased by 10.2 per cent in 2016, rose by 31 per cent in 2017, recording the most significant growth in a decade. The turnover of the Capital500 increased by 2.3 per cent in real terms in

Change at the top

	2013	2014	2015	2016	2017
1.	Tüpraş	Tüpraş	Tüpraş	Tüpraş	Tüpraş
2.	OMV	OMV	OMV	OMV	Turkish Airlines
3.	Turkish Airlines	Turkish Airlines	Turkish Airlines	Turkish Airlines	Petrol Ofisi

2016 and 18.3 per cent in real terms last year. This is the highest growth rate since 2011.

PROFITABILITY BROKE RECORDS

The positive financial results for 2017 could also be clearly seen in profitability. Even though the uncertainty of the run-up to the elections, the fluctuations in the exchange rate, high inflation and an increase in input costs remained on companies' agendas throughout the year, companies which were most sensitive in terms of profits reaped the rewards of their strategies.

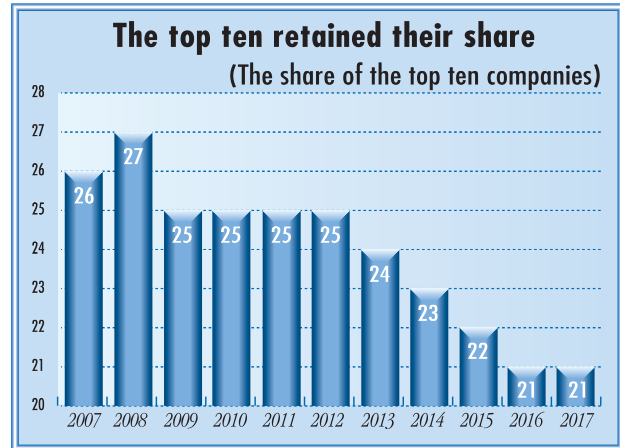
The total profits of the Capital500 companies, which had increased by 11 per cent in nominal terms in 2016, rose by 67.1 per cent in 2017. This is the highest rate of increase in the last ten years. It is also possible to see a similar increase in the real figures. The total profits of the Capital500 companies rose by 2.7 per cent in real terms in 2016 and by 50.8 per cent in 2017.

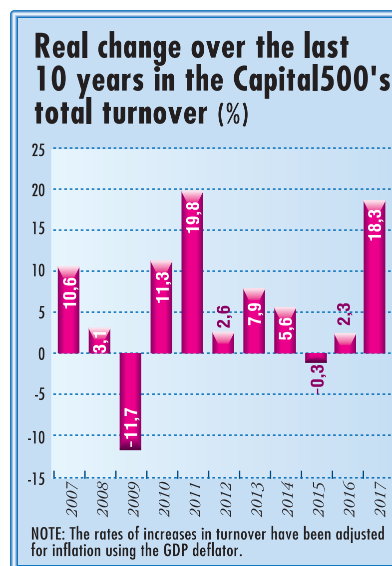
There was also a significant decline in the number of companies which posted losses. In 2016, a total of 317 companies announced their profit figures, compared with 311 in 2017. But, while 56 of the 317 who announced their profit figures in 2016 posted a loss, in 2017 only 34 of the 311 did so.

HAS THE GIANTS' SHARE CHANGED?

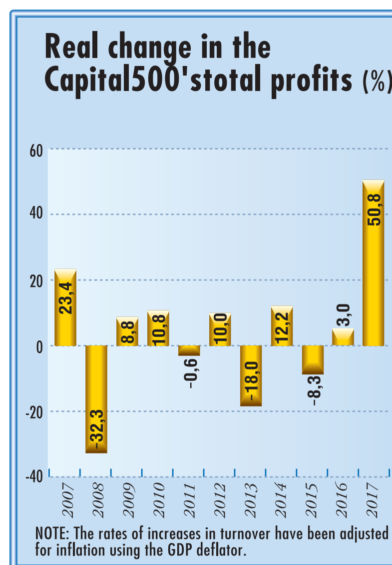
Over the last five years, the share of the giants at the top of the Capital500 was continually falling. From 2009 to 2012, the share of the top ten companies in total turnover remained unchanged at 25 per cent, before falling by 1 percentage point a year to 21 per cent in 2016. In 2017, the giants' share of total turnover remained unchanged at 21 per cent.

There was no change at the top of the Capital500 in 2017. Tüpraş was once again the largest company in terms of turnover. But the second- and third-ranked companies changed places. After its changed in ownership, OMV, which had ranked second in 2016, took third place in 2017 as Petrol Ofisi. Turkish Airlines rose from third to second. This change meant that there was movement in the top three places for the first time in five years. Energy once again made its presence felt in the highest echelons of the list. Four of the top ten players are from the energy sector.





NOTE: The rates of increases in turnover have been adjusted for inflation using the GDP deflator.



NOTE: The rates of increases in turnover have been adjusted for inflation using the GDP deflator.

THE RISING THRESHOLD

The threshold for inclusion in the Capital500 list is continuing to rise. Arslan Alüminyum, the 500th company in the list, had turnover of TL 592,038,049. When we convert this figure into dollars, then the threshold for inclusion in the list has become $162.2 million. In 2016, the threshold for inclusion in the Capital500 was $152.9 million. In comparison, ten years ago in 2007, the threshold for inclusion in the Capital500 was $98.3 million.

As the threshold has risen, there have been a lot of companies which have entered the list for the first time. Whereas in 2016 there were 68 new companies in the list, in 2017 the number was 70.

When we look at the sectoral distribution of the 70 new companies, we see that 14 were from the energy and oil sector, 6 from metals, 5 from food and drink, 5 from construction and 4 from the automotive sector. C



"OVER THE LAST YEAR WE HAVE LOOKED AT 100 COMPANIES"

Three years ago, Tekfen Holding embarked on an important process of change with the appointment of MURAT GİGİN as its new chair. The group was restructured, focused on marketing and aggressively increased its business turnover. In the future, Tekfen is looking to be more ambitious in the region, have a high brand awareness and be a group which is a magnet for employees. It is making plans for a billion dollar investment that will increase its business turnover still further. Tekfen Holding Board Chair Murat Gigin answered our questions about his plans for the future.

● When we speak of Tekfen Holding today, what kind of structure are we talking about?

■ We have 40 companies, 12 participations and, depending on the volume of work in the construction sector, 18,000-25,000 employees. We are a 62 year-old company. 46.81 per cent of the group is publicly owned. Our forecast for this year is turnover of TL 10.3 billion. We are also expecting EBITDA of a little over TL 1 billion. Our forecast for our net profits is TL 780 million.

● How was last year for your group?

■ On a TL basis, we increased our sales by 58 per cent last year from TL 4.7 billion to TL 7.5 billion. Our EBITDA increased by 90 per cent to TL 1 billion, our basic operating profit by 149 per cent to TL 778 million, and our net profits by 134 per cent to TL 771 million.

● 2017 was a difficult year. How did you achieve such growth in a difficult year?

■ I can say that we broke our mould a little. Last year, 64.9 per cent of our turnover came from construction and 29.9 per cent from fertilizer. When we look at the distribution of our profits by sector then it was just about a 50-50 split between construction and fertilizer. Of course, 2017 was a year in which we also finally handed over projects which had been started in other years. When projects finish, they affect your balance sheet. When you put all of these things together then this is the result.

● How much investment did you realize last year?

■ In addition to our plant at Samsun, we realized a TL 40 million chimney purification plant in Mersin, of which we are very proud. We also bought some plots of land to enrich out stock of land.

● What percentage growth are you targeting this year?

■ This year our turnover will increase by about 38 per cent. We are looking to close the year with a higher profit than last year.

● What do you have on your agenda for investments?

■ At the beginning of this year, we bought Alara Fidan and Alanar Meyve. In addition to the price of the share purchase, we have made a commitment to invest TL 160 million over the next year, rising to TL 500 million over the next three years. I cannot say much more because we are a publicly traded company but we are engaged in several negotiations related to energy. In the future there will be two major projects. One of these involves infrastructure investments in the Toros Adana Yumurtalık Free Trade Zone (TAYSEB). These investments will begin after the engineering and permits processes have been completed. We have a budget of $130 million for investments in TAYSEB and in ports. Apart from these, we have another major project which has not matured yet. In addition, we have investment projects for the production of ammonia and urea plant domestically and abroad. These are billion dollar projects. These investments will be realized in the next two to three years.

● In terms of new projects, are there any particular regions on which you are focusing?

■ We are looking at sub-Saharan Africa. We are following oil gas refinery projects in Tanzania and a port project in Sudan. We have also invested in oil gas exploration in the Black Sea, and real estate development projects in Romania and Germany. We want to be a player with a regional footprint which has a presence at a global level. As a result, we are looking at everywhere in America.

● Where do you want to take the group over the next 3-5 years?

■ The first is that, within the next five years, we want to be the company where young people most want to work and within 10 years to become one of the companies with the highest regional brand awareness. We believe that we shall be able to achieve this when we have addressed the shortcomings in our corporate structure. This is the biggest challenge ahead of us. We want to run our businesses boldly with sustainable management, supervision and monitoring, and without placing any obstacles in the way of the executive. A new world is being created every day and we are preoccupied with working out what place we shall take in this new world. When we produce a solution for this, the turnover and profits will follow. We have a very healthy balance sheet. We know that there are going to be a lot of acquisition opportunities during this period. Over the last year, we looked at 100 companies. C

TEKFEN'S NEW PATH

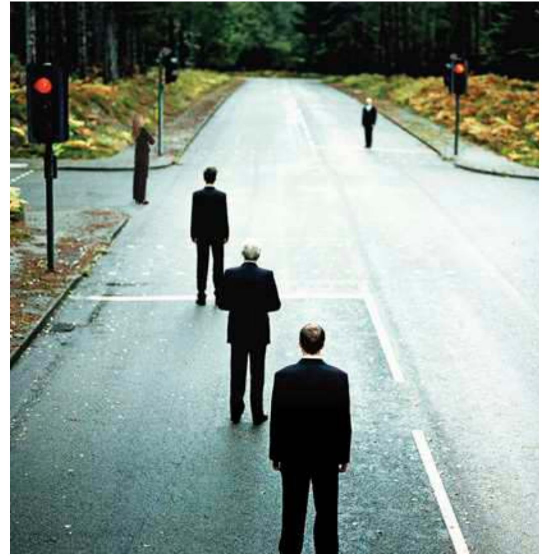
- We broke out of our mould and began several new activities.
- Last year we exported the most fertilizer in our history.
- At the beginning of this year, we bought Alara Fidan and Alanar Meyve.
- We are involved in several negotiations related to energy.
- In fertilizer we are looking at the opportunities around us.
- The size of our contracting business is $3.1 billion. We are looking at sub-Saharan Africa.
- We are following oil gas refinery projects in Tanzania and port projects in Sudan.
- We are interested in real estate development projects in Romania and Germany.
- We want to be a player with a regional footprint which has a presence at a global level.

THE RETURN PROBLEM!

In just the last five years, the time taken for a return on investment has increased from 12 years to 25 years in tourism, from 5-6 years to 10 years in furniture, and from 3-5 years to 5-7 years in iron and steel. The main reasons for the failure of investments to return a profit in the expected time are an increase in financing costs, a decline in sales and a reduction in profit margins. Sectoral sources say that the lengthening of the time taken for investments to return a profit has resulted in a decline in the appetite for investments, the postponement of planned projects and a decrease in the size of investments.

"The contraction in the city hotels segment in 2014-2016 had a negative impact on the entire sector. After this contraction, the time taken for an investment to become profitable, which had been 12-13 years ten years earlier, rose to 25 years. Even though new tourism policies have been applied to try to overcome the problem, the time taken for an investment to return a profit is still much longer than it was 10-15 years ago."

As Dedeman Hotels General Manager Emrullah Akçaylı notes, in recent years there have been severe problems in terms of the time taken for investments in tourism and hotels to return a profit. But the development to which Akçaylı refers is not only confined to tourism but has also manifested itself in other sectors. In just the last five years, the time taken for an investment in the furniture sector has lengthened from 5-6 years to 10 years, in the iron and steel sector from 3-5 years, in private schools from 8-10 years to 10-12 years, in offices and business centres from 9-10 years to 14-15 years and in paint from 6-8 years to 8-10 years.



WHAT SHOULD BE THE IDEAL?

So what should be the ideal period for the time taken for investments in various sectors to return a profit? The answer to this question is different for every sector. In the tourism sector the ideal waiting period is 12 years or less. Elite World Hotels CEO Ünsal Sınık says: "12 years or less is considered good in terms of healthy growth and structure." Aegean Exporters' Association Coordinator President Sabri Ünlütürk notes that, in the textile sector, investments increase when the time falls below three years.

Association of Construction Materials Producers (İMSAD) President Ferdi Erdoğan says: "In our sector, the length of time that is regarded as ideal for healthy growth varies according to the product, from 2 years to 12 years." MOBSAD President Nuri Gürcan says that in furniture the ideal time for a return on investment is 3-4 years.

THE REASONS THAT THE TIME IS LENGTHENING

Although the answer to the question of why the length of time it takes for an return on investment varies from sector to sector, it is possible to speak of some common factors. The increase in the cost of financing, the decline in sales, the intensification of competition and the fall in profit margins are amongst the reasons in virtually every sector. Lila Group General Manager Alp Öğücü notes that overinvestment in the cleaning paper products sector has resulted in a lengthening of the time it takes for investments to become profitable.

Kopaş Kozmetik General Manager Onur Özyurt notes that, in the last two years, the cost of long-term financing has risen and that the prices of imported inputs have also increased, which have had an impact on the lengthening of the time taken for investments to become profitable.

REMEDIES

So what needs to be done? What kind of improvements need to be introduced in order to overcome the problem of the lengthening time and achieve the ideal? Businesspeople believe that the most important thing that can be done to improve the situation is to take measures which ensure economic stability, introduce initiatives that produce a healthy competitive environment, make it easy to access financing and support added value production.

Sabri Ünlütürk says: "In terms of a solution, the shortest cut is to produce products with greater added value. In addition, introducing incentives for insurance and taxes would also improve the time periods." Kopaş Kozmetik General Manager Onur Özyurt says that the solution could lie in the provision of long-term financing possibilities. "If the exchange rates stabilize then investments will pick up again," he says.

Teknosa General Manager Bülent Gürcan says that the fluctuations in the exchange rate and sudden developments have a negative impact both on business and on the return on investments. "Incentives for products, taxation and employment would give the sector a boost," he says.

Record lengthening in time for returns on investments

	Sector	Time for return on investment (year) 5 years ago	Ideal	Today
1	***Tourism***	12 - 13	6 - 8	25
2	***City hotels***	7	10 - 12	20 - 25
3	***Offices***	9 - 10	8 - 10	14 - 15
4	***Construction materials***	2 - 10	2 - 12	3,5 - 15
5	***Automotives***	6 - 8	8 - 10	10 - 12
7	***Energy*** (Natural gas)	10 - 14	5	10 - 14
6	***Private schools***	8 - 10	12	10 - 12
8	***Furniture***	5 - 6	3 - 4	10
9	***Paint***	6 - 9	6 - 7	8 - 10
10	***Pharmaceutical chemicals***	5 - 10	5 - 8	8 - 10
11	***Paper*** (intermediate product)	7	5 - 7	8 - 10
12	***Chemicals***	8 - 10	8 - 10	8 - 10
13	***Paper*** (standard product)	7	4 - 6	8 - 9
14	***Animal feed***	4 - 5	7 - 8	7 - 8
15	***Cosmetics***	4 - 6	4 - 6	6 - 8
16	***Iron-steel***	3 - 5	3 - 5	5 - 7
17	***Electrolytic copper***	5	5	7
18	***Industrial catering***	4	2 - 3	5
19	***Textiles***	3 - 5	3	5
20	***Clothing retailing***	1 - 2	1 - 2	2 - 7
21	***Construction*** (Land and construction costs)	3	2 - 2,5	3 - 6
22	***Construction markets***	3	3	4 - 5
23	***Automotives supply industry***	3 - 5	7	3 - 5
24	***Timepieces***	2	2	2
25	***Cafes-restaurants***	1 - 1,5	1 - 1,5	1,5 - 2

Note: The rankings are arranged according to the length of time for a return on investment, from the longest to the shortest.

WHAT ARE COMPANIES DOING?

Companies are trying to find their own solutions. Sarkuysan Board Chair Hayrettin Çaycı says that they are trying to keep going through small volume but high added value investments. Dedeman Hotels General Manager Emrullah Akçaylı says that they have produced their own solutions to the fact that the length of time taken for an investment in a classic five-start hotel to return a profit is more than 25 years. He explains this solution as follows: "We are turning to innovation in order to reduce the length of time taken for investments to produce a return. Our work on innovation has resulted in us developing a concept that represents a new generation in hotels, which is called Smart by Dedeman, and we have succeeded in cutting the period to 8-11 years."

Hasçelik Board Chair Naci Faydasıçok explains their own approach as follows: "We are making essential small-scale investments in improving production/quality/productivity but we are postponing largescale investments and waiting for an improvement in the operating environment."

INVITATION TO JOIN THE EXPAT SUITE

Capital is establishing a network to bring together foreign executives who live and work in Turkey. The Expat Suit will conduct surveys, publish studies and organize special events and activities in order to build a community of distinguished expatriates and their families. If you would like to join this network, please send an email to sseckin@capital.com.tr

Members of expat suite

Names arranged alphabetically

	Managers	Companies
1	Achim Baumgartner	HP
2	Adriano Treve	Roche
3	Alan C. Mellaart	Mellaart International
4	Andrew Wehrley	Cartesian Capital Group
5	Annette von Koskull	Telia Sonera
6	Antoine Boufarah	Odeabank
7	Antonios Grammatikopoulos	Finansbank
8	Armin Zerunyan	Hilton Worldwide
9	Bohdan Robert Stepkowski	ING Bank
10	Boris Minialai	Metro Cash & Carry TR
11	Boualaoui Boumedienne	Decathlon
12	Carla Cabrera Gonzales	Catenon Türkiye
13	Charlotte Ann Lamprecht	Casper
14	Christophe jung	Alstom Grid
15	Colman Deegan	Vodafone Türkiye
16	Corrado Bianchi	Perfetti Van Melle
17	D. Angela Teresi	Grow Int. Training & Consulting
18	Davide Ribone	Gi Group
19	Davit Cazorla	Türk Henkel
20	Denis Kvasov	MMK Metalurji
21	Dr. Joachim Behrendt	Bic Angel Investments
22	Enrico Corsini	Korsini-Saf Ambalaj
23	Eric de Ladoucette	Edenred Kurumsal Çözümler
24	Eugene Willemsen	PepsiCo
25	Eyad Trabulisi	Burj Parking Mangagement
26	Fariha Salahuddin	GSK
27	Felix Hafele	Spencer Stuart
28	Frank Hammerle	Metro Cash & Carry TR
29	Frank Quante	EWE Türkiye
30	Fulvio Villa	Gefco Türkiye
31	Gavin Hudson	Anadolu Efes
32	Georgi Dimitrov Georgiev	TEB
33	Giacomo Santucci	Accenture Türkiye
34	Giulio Cocci	Indesit company
35	Gordana Hulina	ING Bank
36	Grégory Vaas	Cheque Dejeuner
37	Hideto Yamasaki	Honda
38	Houmer Balazadeh	Yudum Gıda/ Savola
39	Hugo Campo	Page Group Türkiye
40	Humphry Hatton	Deloitte Türkiye
41	Jacques Morand	Grand Hyatt İstanbul
42	Jaime Amoedo	HSBC Bank Türkiye
43	Jean Francois Lloret	Real
44	John Penn	Development Media Int.
45	John T. Mc Carthy	ING Bank
46	Jonathan Wheatcroft	Pwc
47	Karsten Pillukeit	Kaleideskop Danışmanlık
48	Ken Bradley	Prolink Mümessillik
49	Kevin Bradbury	Stanton Chase
50	Kostas Vlachos	Haribo
51	Kristina M. Rogers	Ernst&Young
52	Laetitia Outters	Generali Sigorta
53	Linda A. Campbell	*
54	Livio Manzini	Bell Holding
55	Louise Westerlind	Fongogo
56	Maarten Hummel	ING Bank
57	M. Galatas Sanchez-Harguindey	Garanti Bankası
58	Marco Votta	Türk Traktör
59	Marcus Tengler	Media Markt Media-Saturn
60	Marius Popescu	ING emeklilik
61	Mark Harvey	Harvey English
62	Martin Leenhouts	MSP Capital Management
63	Martin Thomsen	BP Türkiye
64	Martin Wetjen	Metro Properties
65	Massimo Eufemia	European Investment Bank
66	Mattia Pizzolato	Generali Sigorta
67	Melissa Quackenbush	Hill +Knowlton Strategies
68	Michael Collini	Hilton Worldwide
69	Michael Weiss	AT Kearney
70	Mike Harrell	Ups
71	Milan Shah	Alapala
72	Mohan Sundaresan	Nestlé
73	Muhammed Hariri	Avea
74	Naim Hakim	Odeabank
75	NakKyun Chong	n11.com
76	Neil Edwards	Nestlé
77	Niccollo Ubertali	Yapı Kredi
78	Nihal Mashaki	Şişecam
79	Nolwenn Allano	Gras Savoye Willis
80	Norbert Klein	BSH
81	Olivier Langlet	Real Hypermarkets
82	Olivier Moyse	GL Events
83	Omiros Papazyan	Grow Int. Training & Consulting
84	Ousama F. Najjar	Nesma Telecom
85	Owen Kingston	Accenture Türkiye
86	Pascal Lefebvre	Leroy Merlin
87	Patrick Savre	Generali Sigorta
88	Patrick Stern	Nestlé
89	Patrick Van Dooyeweert	Qubicon
90	Peter D'Autry	Pedersen & Partners
91	Peter J. Heidinger	Foreign Market Colsunting
92	Peter Reischl	Marriott Hotel Asia
93	Petros Katsampouris	Akzo Nobel
94	Phlip Chabert	TEB Arval GM
95	Pierrick Le Gallo	Dupont
96	Piet A.A. Dury	Astellas
97	Radu Dobrescu	British American Tobacco
98	Rajesh Batra	Nestlé
99	Ralph Radtke	Çırağan Palace Kempinski
100	Raymond de la Court	Metro Cash& Carry
101	Reinhold Jakobi	Nestlé
102	Remco van Kuijk	Know It Consulting
103	Richard de Barbanson	Sony Eurasia
104	Richard Ridewood	Coats
105	Rob Kucera	Radisson Blu Bosphorus
106	Robert Pollock	FSK SupplyPartner
107	Rohit Gupta	Citibank
108	Sabine Çalışkan	Hill Türkiye
109	Sascha Bibert	EnerjiSA
110	Sergey Kolesnichenko	MMK Turkey
111	Shahid Afzal	British American Tobacco
112	Simon Hardie	Eurasia Insights
113	Stein Dale	EnerjiSA
114	Stephen B. Symes	Inspark
115	Steven Seggie	Özyeğin Üniversitesi
116	Steven Young	Bosch Sanayi
117	Terry Brown	Acer Euro
118	Thomas Kolbinger	Siemens
119	Thomas Rudelt	Metro Cash & Carry TR
120	Tim Bright	Oneworld Consulting
121	Tonu Grunberg	Telia Sonera
122	Torben Eckardt	Volvo
123	Trevor Nadeau	Yellow Pages Türkiye
124	Vittorio Zagaia	Galata Taşımacılık
125	Volkan Mueller	Jones Lang LaSalle Turkey
126	Wieger Wagenaar	Eureko Sigorta
127	Wil Olsthoorn	ING emeklilik
128	Willem Rozenberg	Philips Health Care
129	William Lamb	Expat Suite Başkanı
130	William Teramo	Perfetti Van Melle
131	Xavier Guilmineau	TEB Grup Risk
132	Yu-Shik Kim	n11.com
133	Yvan De Cock	TEB

EXPAT CAPITAL



Bülent Oğuz

"GENÇLERİ DESTEKLİYORUZ"

GİRİŞİMCİLİK

Ağustos 2018

Akbank'ın katkılarıyla

Nevzat Aydın

"ARTIK BÜYÜK RESME BAKIYORUM"



HEDEFLER TUTTU MU?

GELECEĞİN GİRİŞİMCİLERİ

START UP ARANIYOR

CASECAMPUS'TE NE ÖĞRENDİLER?



Editör

KİM AYAKTA KALACAK?

Girişim Eki için geçtiğimiz ay bir araya geldiğimiz Yemeksepeti'nin CEO'su Nevzat Aydın, "Girişimcilerin ayakta kalması giderek zorlaşıyor" diyor. Aydın, özellikle ilk yatırımın turundan sonra kendini 2 ve 3'üncü tura hazırlayamayan şirketlerin ayakta kalma ihtimalini çok daha zayıf buluyor.
Daha küçük şirketlerde sorunun daha fazla olduğunu belirten Aydın, kullanıcıyı iyi tanımlayan, pazarı anlayabilen ve onun dinamiklerine göre hizmeti değiştirebilen girişimlerin ayakta kalabileceğini söylüyor.
Aydın'ın da söylediği gibi yeni kurulan girişimlerin kendilerini yatırım turlarına iyi hazırlaması ve rehavete kapılmaması gerekiyor. Çünkü rekabet eskiye göre çok daha fazla... Bu ortamda start up'ların ve girişimcilerin en büyük şansı ise melek yatırım ağları oluyor.
Startups.watch rakamlarına göre 2017 yılında 162 girişim, melek ve girişim sermayelerinden 103 milyon dolar yatırım aldı. Özel sermaye yatırımlarıyla beraber toplam yatırımlar 177 milyon doları geçti.
Editörlerimizden Nil Dumansızoğlu Türkiye'nin önde gelen melek yatırım ağlarını araştırdı. 2018 yılında bu ağların sayısı 14'e ulaştı. Melek yatırımcıların yatırım yapacakları girişimcilerde en fazla dikkat ettiği konu ise "ekip" oluyor. Hemen hepsi yeni kurulan girişimlerde ekibe önem veriyor. Ekibin tutkusu ve potansiyeli, yatırım kriterlerinin ilk sırasında yer alıyor.

Girişim dergimizi keyifli okumanız dileğiyle

Ayçe Tarcan Aksakal
Aaksakal @capital.com.tr

içindekiler

DB DOĞAN BURDA DERGİ

Yayıncı
Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş

İcra Kurulu Başkanı Cem M. Başar
Yayın Direktörü (Sorumlu) M. Rauf Ateş
Yayın Yönetmeni Sedef Seçkin Büyük
Yazı İşleri Müdürü Ebru Fırat
Haber Müdürü Şeyma Öncel Bayıksel
Yazı İşleri Müdür Yardımcısı Nilüfer Gözütok Ünal
Görsel Yönetmen A. Bertuğ Patır
Editörler Elçin Cirik, Yasemin Erdoğan, Aslı Sözbilir, Özlem Aydın Ayvacı
Haber Merkezi Hande Yavuz, Ayçe Aksakal, Nil Dumansızoğlu
Sayfa Yapımcısı Murat Engin Bilgin
Grafik Yaman Tetik
Fotoğraflar Gökhan Çelebi, Hüseyin Öngen
Marka Müdürü Gökçe Aykaç Mutlu
Ankara Temsilcisi Erdal İpekeşen Tel: 0 312 207 00 71

capital@capital.com.tr **www.doganburda.com**

Yönetim
Tüzel Kişi Temsilcisi Mehmet Rauf Ateş
Satış ve Dağıtım Direktörü Egemen Erkorol
Finans Direktörü Didem Kurucu
Üretim ve Planlama Direktörü Yakup Kurtulmuş

Reklam
Grup Başkanı Nisa Aslı Erten Çokça
Satış Koordinatörü Nursel Yavuz, Zeynep Rendeci, Haluk Demir
Satış Müdürü Burcu Acavut, Beril Güroğlu Sözkesen, Şerife Dökmetaş
Bölgeler Satış Müdürü Dilek Ünlü **Tel:** 0 212 336 53 72 **Faks:** 0 212 336 53 91
Proje Müdürü Selçuk Ergenç
Teknik Ayfer Kaygun Buka - Şaban Yazır **Tel:** 0 212 336 53 60 **Faks:** 0 212 336 53 91

Rezervasyon
Tel: 0 212 336 53 00-57-59 **Faks:** 0 212 336 53 92-93
Ankara Reklam Bölge Temsilcisi Sezinur Balıkçıoğlu **Tel:** 0 312 207 00 72-73
Hedef Sayfalar **Tel:** 0 212 336 53 70 **Faks:** 0 212 336 53 91

Uluslararası Reklam Satış Temsilcilerimiz
ALMANYA: Michael Neuwirth
T +49 89 9250 3629 / michael.neuwirth@burda.com
AVUSTURYA/İSVİÇRE: Christina Bresler
T. +43 1 230 60 3050 / Christina.Bresler@burda.com
FRANSA/LUKSEMBURG/BELÇİKA /HOLLANDA: Marion Badolle-Feick
T. +33 1 72 71 2524 / marion.badolle-feick@burda.com
İNGİLTERE/İRLANDA: Jeannine Soeldner
T. +44 20 3440 5832 / jeannine.soeldner@burda.com
ABD/KANADA/MEKSİKA: Salvatore Zammuto
T. +1 212 884 4824 / salvatore.zammuto@burda.com
YUNANİSTAN/PORTEKİZ /İSPANYA/HİNDİSTAN /ASYA: Jessica Loose
T. +49 89 92 50 2468 / jessica.loose@burda.com
İSKANDİNAV ÜLKELERİ: Ulrik Brostrom
T. +45 23 28 9769 / ubr@jbmedia.dk

Yönetim Yeri
Kuştepe Mah. Mecidiyeköy Yolu Cad. No:12 Trump Towers Kule 2
Kat:21-22-23 (34387) Şişli İsanbul
Tel: 0 212 410 32 00 **Faks:** 0 212 410 35 81

Baskı Uniprint Basım San. ve Tic. AŞ. Ömerli Mah. Hadımköy-İstanbul Cad.
No: 159 (34555) / İstanbul Tel: 0212 798 28 40 pbx Faks: 0212 798 20 63
www.apa.com.tr
Dağıtım Doğan Dağıtım Satış Pazarlama Matbaacılık Ödeme Aracılık ve Tahsilat Sistemleri A.Ş. **Tel:** 0 212 449 6363
Yayın Türü Yerel, süreli, aylık FIPP üyesidir.

DB Okur Hizmetleri hattı Tel: 0212 478 03 00
okurhizmetleri@doganburda.com
DB Abone Hizmetleri hattı
Tel: 0212 478 03 00 Faks: 0212 410 35 12-13 abone@doganburda.com
Her gün saat 09.00-22.00 arasında hizmet verilmektedir.





GİRİŞİMCİNİN 2018 AJANDASI

Start up'lar, 2018 yılında 27,5 milyon dolarlık yatırım çekti. Yılın 70 milyon dolar civarında bir yatırımla kapanması bekleniyor. 2017 yılında bu rakam 103 milyon dolar olarak gerçekleşmişti. İlk 6 ayı geride bıraktığımız işte bu tabloda, start up'ların ajandasında ne var? Yılı nasıl kapatacaklar? Bu zor yılda hedeflerinin ne kadarını gerçekleştirebildiler? İşte Meal Box'tan İyzico'ya, Insider'dan Sinemia'ya Türk start up'ların 2018 gündemi...

Aslı Sözbilir asozbilir@capital.com.tr

2017, Türkiye girişimcilik ekosistemi için verimli bir yıldı. Özellikle oyun ve fintek alanlarındaki start up'lar önemli yatırımlar alarak yurt dışına açılmaya başladı. Bankacılık, sağlık, eğitim, gayrimenkul gibi geleneksel sektörleri müşteri deneyimi tasarımıyla dönüştüren girişimler başarılarıyla öne çıktı. Buradan hareketle 2018 yılının da start up'lar açısından hareketli ve fırsatlarla dolu bir yıl olması bekleniyordu.

Peki girişimler, 2018'den umduklarını bulabildi mi? Şu ana dek hedeflerini ne ölçüde gerçekleştirdiler? Yıl sonuna kadar varmayı planladıkları nokta ne?

Bu soruları girişimlere sorduk ve birbirinden iyimser yanıtlar aldık. Örneğin dijital müşteri deneyimi platformu Insider, çektiği yatırımla globalde büyüme hedefinde büyük adımlar attığını söylerken, e-ticaret sitesi Sefamerve.com aynı hedef doğrultusunda uluslararası yatırım şirketleriyle masaya oturmayı planlıyor. Online restoran platformu Reztoran.com, yılın geri kalanında portföy ve müşteri ağını genişletme hedefine odaklanırken, güvenlik teknolojileri girişimi Eyedius, 2018'i satış kanallarını çeşitlendirmiş olarak kapatma peşinde.

ODAKTAKİ İKİ ÜLKE

Kişiselleştirme teknolojileri üzerine uzmanlaşan dijital müşteri deneyimi platformu Insider, 2018 yılına "daha fazla globalleşerek büyüme" hedefiyle başladı. Şirketin kurucu ortağı ve CEO'su Hande Çilingir, 2018 planlarını şöyle özetliyor: "2018'e, yılın sonunda şu an bulunduğumuz ülkelerin yanı sıra başka ülkelerde de Insider teknolojisini global markalarla buluşturarak yüzde 150'nin üzerinde büyüme hedefiyle girdik. Bu hedefe ulaşabilmek ve daha hızlı ürün geliştirmek adına Ankara ve Kiev'de Development (Geliştirme) ofisleri açtık. Yapay zeka ve makine öğrenim teknolojilerine yatırımlarımız devam ediyor."


Hande Çilingir

Çilingir, ilk 6 ayda büyüme hedeflerinin üzerine çıktıklarını söylüyor. Yılın ikinci yarısına dair planlarını sorduğumuzda ise şöyle yanıt veriyor:

"Sequoia Capital'dan aldığımız yatırım sonrası geliştirme ekiplerimizin büyümesi; Londra ve Japonya ekiplerimizin de tam fonksiyonel hale gelmesiyle beraber yılın ikinci yarısında da bu yüksek büyüme oranını devam ettireceğimizi düşünüyoruz. Büyüme hedefimize ulaşmak için çok önemli pazarlar olarak gördüğümüz İngiltere ve Japonya'da çalışmalarımıza hız veriyoruz. Bunun yanı sıra Growth Management Platform (Büyüme Yönetimi Platformu) için geliştirdiğimiz ürünlerle markaların daha bütünsel ve ölçekli müşteri deneyimleri sunmalarına yardımcı olacağız."

GLOBAL OYUN

Müşteri deneyimi teknolojileri sunan bir diğer platform Pisano'nun 2018 hedefi ise "Türkiye ve yakın coğrafyadaki operasyonların kapsamını genişletmek ve yurt dışı pazarlarını domine etmek" şeklinde

MURAT DEMİRHAN MEAL BOX CEO'SU

"UBER MODELİYLE AĞIMIZI BÜYÜTÜYORUZ"

HEDEFLER 2017'nin sonuna doğru Hasan Aslanoba'dan aldığımız 500 bin dolarlık güçlü yatırım, 2018'in atılım ve büyüme yılı olacağının ilk işaretlerini veriyordu. Yatırımın ardından sayısı 2.500'ü aşan abonelerimize daha kaliteli ve daha hızlı hizmet sunmayı hedefledik. Tüm iş süreçlerimizde iyileştirmeye açık alanlara odaklandık. Yılın ilk yarısı son derece verimli geçti. Servis kaplarımızı yeniledik ve porsiyonlarımızı büyüttük. Uber modeli adını verdiğimiz yeni nesil dağıtım ağımızla sadece restoranları ve kuryeleri değil, araç sahibi herkesi Meal Box'ın iş ortağı haline getirdik.



MENÜLER IoT destekli self servis kiosk ünitelerini tasarlayarak, foodtech alanında öncü konumumuzu kuvvetlendirdik. Özel Sporcu Beslenme Aboneliği, Özel Vegan Beslenme Aboneliği, Özel Glütensiz Beslenme Aboneliği, Özel Şeker İlavesiz Beslenme Aboneliği gibi 4 farklı abonelik modeliyle her yaşam tarzına uygun bir abonelik modeli getirdik. Bu menüleri beş öğün (ara ve ana) olarak her sabah abonelerimize ulaştırmaya başladık.

belirlenmiş. Pisano Kurucu Ortağı Özkan Demir, aldıkları yolu ve planlarını şöyle anlatıyor: "İngiltere, Fransa, Hollanda, Rusya ve Birleşik Arap Emirlikleri ofislerimizin neredeyse tamamı, 2018 hedeflerine ulaştı. Türkiye'deki operasyonlarımız da başarılı bir şekilde büyümeye devam ediyor. Yılın ilk yarısında hedeflerimizin üzerine çıktığımızı söyleyebilirim. Yılın ikinci yarısında, ilk yarıda yakaladığımız büyüme hızını daha da artırmak öncelikli hedefimiz. Asya Pasifik ve Kuzey Amerika pazarlarına giriş yapmak da hedeflerimizden bir diğeri... Yakın zamanda aramıza katılacak olan Singapur ve New York ofislerimizle bu hedefimize emin adımlarla yürüyeceğiz."


Özkan Demir

Sosyal medya üzerinden güvenli alışveriş sağlayan Paym.es, bu yıla dair öncelikleri "Türkiye'nin pazar lideri olmak, yurt dışı operasyonları hızlandırmak ve ekibi geliştirmek" olarak belirlenmiş. Paym.es Kurucu Ortağı Şehlem Akbulut, 2018'e hızlı bir başlangıç yaptıklarını belirtirken, "Sadece birkaç ay içinde Türkiye'de 200 binden fazla kullanıcıya ulaşırken milyonluk işlem hacmini de geride bıraktık" diyor. Yılın geri kalanına dair planlarını ise şöyle anlatıyor: "StartersHub'ın başarılı girişimlerinden biri olarak şu anda Azerbaycan ofisimizin kurulumunu gerçekleştiriyoruz, yerelleştirme ve ekip oluşturma operasyonlarımız sürüyor. Yatırımcılarımızın desteğiyle ekim ayıyla birlikte Suudi Arabistan ofisimizi MENA operasyonumuzu yönetmek adına açıyor olacağız."

DÖNÜŞÜM YILI

Global hedefler peşinde koşan başka girişimler de var. Yaklaşık 70 ülkeye gönderim yapan ve 5 kıtada ofisi bulunan e-ticaret sitesi Sefamerve.com'un 2018 hedefi, bir Türk markası olarak dünyanın dört bir yanına ürün satışı gerçekleştirmek. Sefamerve.com'un CEO'su Mehmet Metin Okur, 2018'in ilk 6 ayında elde ettikleri sonuçların hedeflerine ulaşacaklarının ispatı olduğunu söylüyor. Okur, "Sosyal medyada 5 milyon takipçiye ulaşan ilk Türk markasıyız. İlk 6 ay içerisinde takipçi ve üye sayımız epeyce artış oldu" diyor. Yılın geri kalanında büyüyen yurt dışı pazarında genişlemeye odaklanacaklarını belirten Okur, şunları söylüyor: "Talebi karşılamak için Avrupa operasyon merkezimizi Hollanda'da kurduk ve tüm Avrupa gönderimlerimizi Hollanda üzerinden yapıyoruz. Kuzey Afrika ofisimizi de Fas'ta kurduk. Ayrıca Dubai'de de bir ofis açtık. Önümüzdeki süreçte yeni yatırım olanakları için uluslararası yatırım şirketleriyle masaya oturacağız."


Şehlem Akbulut

Aslen bir takı ve aksesuar sitesi olarak doğmuş olmasına rağmen zamanla birçok kategoride ürün sunan bir platform haline gelen Lidyana.com, 2018'i bir "dönüşüm

RIFAT OĞUZ SİNEMİA KURUCUSU

"YENİ COĞRAFYALARA AÇILACAĞIZ"

İKİ BAŞLIK 2018'e girerken ajandamızda hem globalleşerek büyümeye hem de yeni teknolojileri hayata geçirmeye yönelik gündem maddeleri vardı. Bir yandan ABD'deki büyümemizi hızlandırıp bir yandan da Uzak Doğu pazarlarına açılmayı hedefledik. Bunun yanı sıra yapay zeka, artırılmış gerçeklik ve blockchain'e yatırım yaparak, inovasyonlara imza atmak da hedeflerimiz arasındaydı.

KÖPRÜ YATIRIM Yılın ilk günlerinde bir köprü yatırım aldık. Ardından risk sermayesi Social Capital'dan yatırım alarak, Avustralya ve Kanada'ya açıldık. Social Capital yatırımı 2017 ilk çeyreğindeki Revo Capital yatırımındaki değerlememizin 4 katı büyüklüğünde gerçekleşti. Sinemia, film öncesinde yemek yenilen restorandaki indirimden



film sırasında tüketilen mısır ve içeceğin online olarak alınmasına, bilet satışından filmin tescilli ürünlerine kadar satın alma sürecinin her noktasına dokunan bir finansal çözüm aracı. Bu süreç içinde yer alan farklı alışveriş noktalarının hepsi büyük bir finans ekosistemi oluşturuyor. Yılın ilk yarısında biz, blockchain yatırımlarımızla bu pazarı adresledik.

FON ARAYIŞI 2019'un ilk yarısına kadar toplamda 50 milyon dolarlık yatırım almış olmayı planlıyoruz. Bu fonlarla yeni coğrafyalara açılmayı hedefliyoruz. Amerika pazarında hızla büyürken Asya, Pasifik ve Avrupa pazarlarına yayılma planlarımızı hızlandırmayı hedefliyoruz. Bunların yanı sıra yapay zeka aracılığıyla izleyiciyi anlayan, onun profiline, uygun, tamamen kişiselleştirilmiş film önerileri sunan bir sistem üzerinde çalışıyoruz.

yılı" olarak planlamış. Şirketin CEO'su Cihan Seyithanoğlu, 2018'in ikinci yarısında kendi yarattıkları markaların ürün gamını genişletmeye odaklanacaklarını anlatıyor ve şöyle devam ediyor:

"Bu dönüşümün tamamlanması için gereken yatırım hamlesini tamamladık ve seçim öncesi gibi zor bir dönemde sektörde tek yatırım alan firma olduk. Bu da bize özellikle ürün gamında ve pazarlamada ikinci yarıyılda alacağımız aksiyonların altyapısını oluşturmamızı sağladı."

SATIŞ KANALI HEDEFİ

Yüz tanıma ile kimlik doğrulama teknolojileri geliştiren Eyedius, 2018'de çözümlerini yaygınlaştırmak için satış kanallarını genişletmeyi planlıyor. Eyedius CEO'su Gökhan Talat Tuna, ilk yarı yılda Starters Hub ve Boğaziçi Ventures'tan aldıkları yatırımlarla hedeflerini daha hızlı gerçekleştirdiklerini söylüyor ve yılın ikinci yarısına dair planlarını şöyle özetliyor: "Sadece mobil telefon/tablet üzerinden yüz doğrulaması yapılarak, turnike ve kapılardan kontrollü ve daha güvenli giriş-çıkış sağlayan geçiş kontrol uygulama ürünü olan Eyedius Pass'in saha testlerine başladık; yılın geri kalanında ona odaklanacağız. Ayrıca bu yıl içerisinde aldığımız patentle birlikte ürünümüzü yurt dışına da ihraç edeceğiz. Eylül ayı içerisinde de tamamen bulutta çalışan ve minimum maliyetiyle herkesin evinde, ofisinde rahatlıkla kullanabileceği ürünümüzü piyasaya çıkaracağız."



Gökhan Talat Tuna

Satış kanallarına odaklanan bir diğer start up da insansız mikro market zinciri girişimi Rofoods. Kurucu ortak Güven Hanege, 2018 sonunda açılacak lokasyonlarla birlikte 40 mikro markete ulaşmayı hedeflediklerini anlatıyor ve şöyle konuşuyor:

"Rofoods mobil uygulaması tamamlandı ve App Store'dan indirilebiliyor. Bu sayede müşterilerimiz kioska hiç uğramadan hızlıca alışverişlerini tamamlayıp ödeme yapabiliyor. Ayrıca taze gıda üretimi için de Rokitchen markasıyla pilot üretime başladık. İkinci yarıda rezidanslarda insansız marketler açacağız. Rofoods mobil uygulamasıyla turnikelerden geçilerek girilecek marketler

ofislerdeki gibi insansız çalışacak, daha zengin bir ürün gamı müşterilere sunulacak ve Rofoods'un iyileştirilen yapay zeka sistemi sayesinde kayıp-kaçak kontrolü daha da kolaylaşacak ve tamamen otomatik hale gelecek."

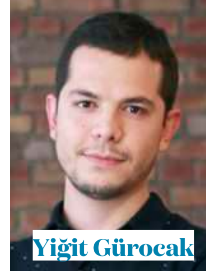

Irmak Dönmez

PORTFÖY GENİŞLETECEK

Bir de Reztoran ve Obilet gibi portföy ve ağ genişletmeye odaklanan girişimler var. Online restoran platformu Reztoran.com, 2018'e "restoran ağını diğer şehirlere genişletme ve buna bağlı olarak da rezervasyonda büyümeyi sağlama" hedefiyle başlamış. Şirketin kurucusu Irmak Dönmez Büyümez, bu hedeflerini ve planlarını şöyle anlatıyor: "Artık İstanbul, Ankara ve İzmir'de pazar lideriyiz. Yaz sezonu için Bodrum ve Çeşme'deki beach, restoran ve clup'larla da anlaştık. Buna istinaden restoranlarda artık her gün bin kişi oturtuyoruz. Yaz sonunda büyük şehirlere dönüş olacak. Okul sezonu da açılınca üç büyük şehirdeki restoranlara odaklanırken bir yandan da Opentable ve Bookatable'da olduğu gibi yerli ve yabancı şirketlerle işbirliklerine imza atmaya devam edeceğiz."

İnternetten otobüs bileti rezervasyonu, satışı yapan Obilet.com'un da hedefi ağını genişletmek. Obilet.com Kurucu Ortağı Yiğit Gürocak, "2018'e 6 milyondan fazla bilet satma ve yeni yatırım turu hedefleriyle başladık. İlk 6 ayda beklediğimizden daha iyi bir büyüme oranı elde ettik. Geçtiğimiz haftalarda Earlybird Venture Capital tarafından B Serisi yatırım turumuzu tamamladık. Yılın ikinci yarısında bu yatırımla daha kapsamlı reklam çalışmaları gerçekleştireceğiz. Biletini sattığımız firma sayısını daha da yukarılara çekmeyi planlıyoruz diyor."

Kullanıcıların 15 saniyelik video içerikleri ürettiği bir sosyal medya uygulaması olan Scorp'un kurucularından İzzet Zakuta ise 2018 planlarını şöyle anlatıyor: "Audience networkle markaların istedikleri alanlarda 'indirilme' içerikli çalışmalar düzenledik ve 6 ayda 4 milyondan fazla indirme sağladık. Yılın geri kalanı içerisinde Scorp içeriğinin etkileşimini arttırma çalışmalarımız devam ediyor." ■


Yiğit Gürocak

BARBAROS ÖZBUGUTU İYZİCO CEO'SU

"DOKU DEĞİŞTİRDİĞİMİZ BİR YIL OLACAK"

12 ÜLKE 2018'de Türkiye merkezli bölgenin ödeme şampiyonu olmak ana hedefimiz. Bu sebeple de haziran ayında dünyanın en büyük finansal hizmetler etkinliği Money20/20 Amsterdam'da 12 Doğu Avrupa ülkesine açılımımızı duyurduk. Hizmetlerimizi ve servislerimizi Doğu Avrupa'ya taşıma fikri, bizi bu sene en çok heyecanlandıran konu. Geçtiğimiz senelerde yaptığımız stratejik ortaklıklar sayesinde, 2018'de global firmaların çok daha hızlı şekilde Türkiye pazarına giriş yapabilmelerine imkân sağlayacağız.

BÜYÜME Bu sayede 2018'de, Türkiye'de faaliyet gösteren ya da pazara yeni giriş yapmayı planlayan birçok global şirketin yerel ödeme sistemi çözüm ortağı olmayı planlıyoruz. Bireysel boyutta baktığımızda da Türkiye'de yaşayan herkesin dünyanın her yerine satış yapmasına imkân sağlayan ürünlerimizi daha geniş kitlelerin kullanımına sunmayı planlıyoruz. Her yıl olduğu gibi 2018'de de 3 haneli rakamlarla büyümeyi hedefledik. 2018 sonuna kadar 120 kişilik ekibimizi 180 kişiye çıkarmayı düşünüyoruz.



AR-GE Temmuz ayında yeni kampüsümüz iyziPark'a taşındıktan sonra ürün geliştirme sürecimize odaklanacağız. 2018'in sonu İyzico'nun doku değiştirdiği bir yıl olacak. Onun dışında İyzico Korumalı Alışveriş kapsamında kullanıcılara sunduğumuz hizmetlerin internetten alışveriş yapan herkese ulaşması, endişelerini giderilmesi için süreç iyileştirme çalışmalarımız olacak.

"ARTIK BÜYÜK RESME BAKIYORUM"

Yemeksepeti CEO'su Nevzat Aydın'ın, 3 yıl önce şirketini sattıktan sonra girişimcilik dünyasına bakış açısı değişti. Artık mikro işlerle uğraşmadığını, büyük resme baktığını anlatan Aydın, bu durumun yatırım yaptığı girişim sayısını azalttığını söylüyor. Kendisini 30 yatırımla sınırlayan Aydın, "Start up'larda ayakta kalmak zorlaşıyor. 2'nci ve 3'üncü tur yatırıma kendilerini hazırlamayanların şansı yok" diyor.

Ayçe Tarcan Aksakal aaksakal@capital.com.tr

Yemeksepeti'ni 3 yıl önce 589 milyon dolara Almanya merkezli dünyanın en büyük online yemek siparişi platformu Delivery Hero'ya satan Nevzat Aydın, girişimcilik ekosisteminden kopmuyor.
Yemeksepeti'nin CEO'su olarak kendi kurduğu şirketi yönetmeye devam ederken bir yandan da gelecek gördüğü start up'lara yatırım yapmayı sürdürüyor. Eskiye göre tek farkın ise girişimciliğe olan bakış açısının değişmesi olduğu belirtiyor. Aydın, "Olaylara, konseptlere ve yatırımlara bakışım değişti. Artık girişimcilikte daha büyük resme baktığım aşamadayım" diyor.
Bu durumun yatırım yaptığı şirket sayısını azalttığını belirten Aydın, "Her yıl 7-9 arasında start up'a yatırım yapıyordum. Bu yıl yaptığım yatırım sayısı 3-4 arasında olacak. Bunun da en büyük nedeni, Türkiye'de exit'in çok az olması" diyor.



Yemeksepeti CEO'su Nevzat Aydın

"BLOCKCHAIN GİRİŞİMLERİ RADARIMDA"

YENİLİKLER MUTLU EDİYOR Girişimci kimliğimle insanların hayatlarında fark yaratacak yenilikleri hayata geçirme fikri beni müthiş mutlu ediyor. Bu nedenle iş geliştirme süreçlerinde fiilen yer alıyorum. Yemeksepeti Vale projesini ekiple paylaştığımda onların da heyecan duyduğunu görmek yola koyulmak için cesaretlendirici oldu.

HEYECANLANDIRAN İŞLER! Silikon Vadisi'nde beni en çok blockchain ve bu alanda yapılacak yeni işler heyecanlandırıyor. Silikon Vadisi'nde de bu alandaki start up'ları araştırıyorum. Blockchain teknolojisinin pek çok sektörü derinden etkileyeceğini ve yıkıcı etkisi olacağını düşünüyorum.

ile "Koşullar zorlaşıyor" dediği girişimcilik dünyasına bakışını, yatırım yaptığı start up'ları ve hala vaktinin yüzde 90'ını alan Yemeksepeti'yle ilgili yeni projelerini konuştuk:

Yemeksepeti'nin sattıktan sonra hayatınızda ne değişti?
Hala vaktimin yüzde 90'ını yüzde 50 büyümekte olan Yemeksepeti alıyor. Zamanımın yüzde 10'unu start up'lara ayırıyorum.

Eskiye göre girişimciliğe bakışınızda değişiklik oldu mu?
Artık daha büyük resme baktığım bir aşamadayım. Olaylara, konseptlere ve yatırımlara daha farklı yaklaşıyorum.

Eskiye göre en büyük fark ne oldu?
Daha önce girişimlere yatırım yaparken mikro aşamada operasyonun içine girip bu iş nasıl yapılabilir diye düşünüyordum. Bugün "İş nereye, ne şekilde gidebilir? Bunun için neye ihtiyacı var?" ve "Bu işten nasıl çıkış olur?" gibi daha makro göstergelere bakıyorum. Bu da girişimlere yaptığım yatırım sayısını azaltıyor.

Ne kadar azaldı?
Her yıl 7-9 arasında start up'a yatırım yapıyordum. Bu yıl yaptığım yatırım sayısı 3-4 arasında. Bunun da en büyük sebebi, Türkiye'deki start up dünyasında "exit" sayısının çok az olmasından kaynaklanıyor.

"Exit" sayısının az olması sizi nasıl etkiliyor?
Her yıl 3-4 start up projesinden çıkıp 3-4 yeni projeye girdiğiniz taktirde bakabildiğiniz proje belli bir sayıda kalıyor ve ilginiz dağılmıyor. Exit olmadığında ilgilendiğiniz start up sayısı hızla artıyor; bu da ilginin azalmasına ve girişimlere yeteri kadar zaman ayıramamanıza neden oluyor. Ben de bu nedenle yatırım yaptığım start up sayısının 30 civarında kalmasını, bu sayıyı geçmemesini istiyorum.

Neden?
Yatırım yaptığım projeyle ilgili fikrimin olmaması hoşuma gitmiyor. Projeyle beraber yol almayı seviyorum. Karşılaştıkları sorunları konuşmak, yardım etmek hoşuma gidiyor. Bir anlamda elimi taşın altına koymayı seviyorum. 30'un üzerinde girişime yatırım yaptığımda onlarla ilgilenmek çok zorlaşıyor.

Girişimcilik ekosisteminde son dönemde büyük resme baktığınızda ne görüyorsunuz?
Blockchain'i görüyorum. Hala blockchain'i çok anlamış değiliz. Blockchain'e kripto para olarak bakıyoruz, ancak önümüzdeki günlerde blockchain'in sunduğu imkanları hayatımızda biraz daha fazla görüyor olacağız. Ayrıca bulut bilişimde geliştirilen projelerin önümüzdeki dönemde hayatımızda önemli olacağını düşünüyorum.

Büyük resimde başka neler var? Hangi alanlar, girişimcilere fırsatlar sunuyor?
Pazaryeri sevdalısıyım. Pazaryerini doğru kurgulayan projelerin tamamının başarılı olduğunu düşünüyorum. Önümüzdeki dönemde, cihazların birbirleriyle konuşması popülaritesini devam ettirecek. Amazon Echo, Apple'ın Siri'si gibi ses kontrollü ürünler şaha kalkıyor. Sesli asistanlar hayatınızın bir bölümündeki yükü alıyor olacak. Google ve Amazon gibi internet platformunun liderleri yapay zeka servis platformları sunacak ve bunlar kurumsal harcamaların büyük bir parçası haline gelecek. Ayrıca büyük teknoloji birçok alanda yarış halinde. Google bir reklam platformundan ticari bir platform haline gelirken e-ticaret devi Amazon ise reklama yöneliyor.

Yatırım yaptığınız start up'lar arasında Yemeksepeti büyüklüğünde bir girişim çıkar mı?

Hepsinin hedefi keşke Yemeksepeti gibi olmak olsun. Ancak bu coğrafyadan Yemeksepeti büyüklüğünde bir projenin çok fazla çıkacağını düşünmüyorum.

Neden böyle olumsuz düşünüyorsunuz?
Yemeksepeti çok kendine özgü bir proje... Bir projenin 18'inci yılında doğal yollarla organik olarak yüzde 50'in üzerinde büyüyor olması çok büyük başarı. Baktığınızda Yemeksepeti'ni satalı 3 yıl oldu. Şu anda 1,5 milyar dolarlık şirket değerlemesinden bahsediyoruz. Yemeksepeti'ni geçmeye çok zaman var.

Yemeksepeti'nin 2018 sonu için hedefi ne? Geçen yıla göre büyümesi ne olur?
Bu yılın ilk 6 ayını 2017'nin aynı dönemine göre yüzde 52 büyümeyle kapatacağız. 2018 büyüme hedefimiz yüzde 50'nin üzerinde.

Yüksek büyüme grafiğini devam ettirmesini neye bağlıyorsunuz?
Kullanıcıların ihtiyacını doğru tespit etmişiz. Yemeksepeti'nin büyümesinin büyük bir kısmı Anadolu'dan geliyor. Çok ilginç illerimiz var. Karabük'e baktığımızda günde 1.000'den fazla sipariş alınıyor. Denizli de günde 5 bin siparişlerde. Bunun yanı sıra inovasyona ve yeniliğe çok fazla yatırım yapıyoruz. Son dönemde paylaşım ekonomisi ve verimlilik konusuna çok kafayı taktık. Bunun sonucunda çok sayıda yeni projeyi ilk kez Türkiye'de başlattık.

Neler bunlar?
Dünyada ilk kez bizim başlattığımız Yemeksepeti Vale diye bir projemiz var. Son 1 yıldır paket servisi olmayan restoranların yemek siparişlerini kendimiz götürüyoruz. Götürüleri ise paket servisi olan restoranların müsait durumdaki kuryeleriyle yapıyoruz. Bu uygulama, paylaşım ekonomisinin çok iyi bir örneği oldu.

Fikir nasıl çıktı?
Ciddi anlamda kuryelerin boş durduğu saatlerin olduğunu tespit ettik ve buradan yola çıkarak boş duran kuryelere restoranların iş yaratmasını sağladık. Proje çok başarılı oldu. Ters açık artırma modelimiz var. Siparişi götürme başına restoran ve kuryelere para veriyoruz. Belli bir süre içinde sipariş alınmazsa fiyat artıyor. Bazı restoranlar paket servis cirosu kadar bizim üzerimizden başka restoranların paketlerini götürerek ciro yapıyor.

İlgi nasıl?
Yüzde 50 civarı büyüme var. Günde 2 bin civarı kişi bu hizmeti kullanıyor.

Bundan sonrası için hedefiniz ne?
İleride yurt dışına da kurye paylaşım modelini taşıyabiliriz. Kurye networkü kurduğunuzda sadece restoranlarla değil başka birtakım ürünlerde de eve gitmek olabilir. Bu alanı yakından takip ediyoruz.

Son dönemde yeni girdiğiniz başka alanlar neler oldu?
Yemeksepeti olarak ilk günden bu yana kendimizi yeni teknolojik gelişmeler ve kullanıcı beklentileri ışığında hiç durmadan güncelliyoruz. Örnek vermek gerekirse yemek tariflerinin internetin en çok

"PAYLAŞIM EKONOMİSİ BÜYÜYECEK"

DEV PAZAR Dünya çapında 110 milyar dolarlık büyüklüğü geçen paylaşım ekonomisine yönelik yapılan araştırmalarda Türkiye, bu alanda en hızlı büyüyen ülkeler arasında olarak gösteriliyor. Paylaşım ekonomisi yaygınlığının en yüksek 15 ülkeyi kapsayan araştırmada, Türkiye yüzde 9'luk oranla aktif katılımın en yüksek olduğu ülke.

SAYI ARTIYOR Türkiye'de paylaşım ekonomisi alanındaki girişimlerin sayısı her geçen gün artıyor. İkinci el giysi ve aksesuar paylaşım platformlarının başı çektiği Türkiye'deki paylaşım ekonomisi girişimlerinde, yolculuk paylaşımı da ön planda.

DAHA UYGUN FİYAT Şimdiye kadar en fazla ismi duyulan Uber ve Airbnb olsa da Türkiye'de araç ve ev paylaşımın dışında başka birçok ortak tüketim gerçekleşen paylaşım ekonomisi uygulaması mevcut. Benim de yatırım yaptığım Modacruz gibi bir uygulama sayesinde kullanıcılar gardıroplarında lüks giyim markalarını artık kullanmak istemediklerinde daha uygun fiyata yabancılara uygun fiyatlara satabiliyor.



Bu ortamda kimler ayakta kalabilir?
Kullanıcıyı iyi tanımlayan pazarı anlayabilen ve onun dinamiklerine göre hizmeti değiştirebilen firmalar ayakta kalabilen firmalar olacak. Biz Yemeksepeti olarak şanslıydık. En başta ortaya koyduğumuz modelden sapmamız veya başka bir yere dönmemiz gerekmedi. Bu çevikliği gösterebilen firmaların ayakta kalabileceği bir döneme doğru yaklaşıyoruz. Bundan sonra daha zor olacak. Rekabet eskiye göre çok daha fazla. Rekabetle boğuşurken sektörün dinamiklerini kaçırmamak gerekiyor. Ancak karamsar olmamak lazım. Ben, Türkiye'nin potansiyeline inanıyorum. Yaptığım yatırımların yüzde 90'ı Türkiye'de... ■

arama çeken alanlardan biri olduğunu gözlemledik. Biz de bu potansiyeli görerek yemek konusunda geniş bir içerik portali olan Yemek.com'u hayata geçirdik. Yemek.com birçok açıdan içerik odaklı siteler arasında özgün ve farklı bir girişim oldu.

Son dönemde girişimcilik ekosisteminde risk görüyor musunuz?
Girişimcilerin, start up'ların ayakta kalması giderek zorlaşıyor. Özellikle ilk yatırımın turundan sonra kendini 2 ve 3'üncü tura, firma ve iş olarak hazırlayamayan şirketlerin ayakta kalma ihtimali çok zorlaşıyor. Sağlıklı şirket sayısının artması gerekirken koşullar biraz daha bunu aşağı çekiyor. Özellikle küçüklerde sorun daha fazla.

"PROJEYE AŞIK OLUYORLAR"

BÜYÜK DEĞİŞİM **Bundan 10 yıl öncesine kadar start up'ların başarıyı yakalayabilmesi iyi bir fikri olması yetiyordu. Bugün ise daha fazlasına ihtiyaç var. Girişimcilerin yaptığı belli başlı hatalar arasında aceleci davranmak, fikrinin tüm boyutlarını aynı anda hayata geçirmeye çalışıp fikrin içinde kaybolmak, özgün fikrini yeni ihtiyaçlar ve eğilimler doğrultusunda geliştirmeyi ihmal etmek, kullanıcılar için hayati önem taşıyan güven duygusunu kurmayı geri plana atmak ve yatırımın dengelerini yeterince anlamadan işe girişmek bulunuyor.**

"HEDEF KOYMALILAR" **Girişimciler kendilerine bir projede belli bir noktaya gelmişsem devam etmeliyim gibi bir hedef koymalı. Türkiye'de en sık karşılaştığımız durum kurucuların projelerine aşık olmaları. Herkesin projesi çok iyi ve çok büyük. Bu yaklaşım doğru değil. Olabildiğince çok insana projelerini anlatsınlar, eskiden anlatmayayım kopyalanır diye düşünülürdü artık öyle bir şey kalmadı.**

CASECAMPUS'TE NE ÖĞRENDİK?

Bulunduğu ülkeden çıkıp küresel bir oyuncu haline gelen girişimler, yeni kurulan start up'lar için ilham kaynağı oluyor. Onların geçtiği engebeli aşamalar, yaptıkları hatalar ve yaşadıkları problemleri aşmalarını sağlayan stratejiler, genç girişimcilere yol gösteriyor. İşte tam bu vizyonla Akbank desteği ile hayata geçirilen CaseCampus programı, girişimciliği bir kariyer seçeneği olarak düşünen gençlere, vaka incelemeleri ve sunduğu network ağıyla destek oluyor. Programa katılıp şirketlerini kuran girişimciler, en önemli katkının "deneyim" olduğunu söylüyor.

Akbank ve Endeavor, özellikle Türkiye gibi genç nüfusun yoğun olduğu ülkelerde gençlerin önemsenmesi gerektiğine inanıyor, sürdürülebilir ekonomik kalkınmaya ve istihdama katkı yapabilecek, girişimcilik potansiyeli yüksek gençlerin destekleneceği projelere odaklanarak yetenek bazlı programlar hayata geçiriyor. Türkiye'deki faaliyetlerine 2006 sonunda başlayan Endeavor'ın, bugüne kadar Türkiye'de destek verdiği 58 girişimci şirket, 2 milyar dolardan fazla değerlemeye ulaştı. Derneğin tüm dünya faaliyetlerinde temel hedefi, yüksek potansiyeli olan girişimcileri tespit edip yeteneğe, pazara ve finansmana erişim konusunda onların önlerini açmak ve ekosistemi geliştirmek. Bu programlardan biri de Akbank'ın CaseCampus girişimcilik programı... Girişimciliği bir kariyer seçeneği olarak düşünen, 30 yaşını aşmamış üniversite lisans 3 ve 4'üncü sınıf öğrencileriyle lisansüstü öğrencilerini başarılı girişimcilerle buluşturan program, vaka çalışmaları formatında, video içerikleriyle desteklenen uygulamalı


E-bursum ekibi

bir model sunuyor. Haziran ayında 5'inci dönem mezunlarını veren CaseCampus'ten bugüne kadar toplam 356 genç mezun oldu. Bu mezunlardan 60'ı, program süresince ya da sonrasında kendi girişimini başlatarak girişimcilik yolunda ilk adımlarını attı. Biz de bu girişimler arasında bulunan E-Bursum, GlocalZone, APPS, Tarifebilir ve Fit Monday Box'ın kurucularıyla CaseCampus serüvenlerini konuştuk...


Tarifebilir.com Kurucu Ortağı Serkan Türkoğlu

"ÖĞRENDİKLERİMİ GİRİŞİMİMDE UYGULADIM"

Tarifebilir.com Kurucu Ortağı Serkan Türkoğlu, numara taşıma sürecini dijitalleştiren start up'ını, CaseCampus içinde büyüttü ve 2016 sonunda kurdu. Türkoğlu, CaseCampus programını şöyle değerlendiriyor:
"CaseCampus'e, 2016 yılında Türkiye'deki önemli şirketlerin yaşadığı problemleri görmek ve nasıl stratejiler izlediklerini analiz etmek için katıldım. Şirket kurucularıyla doğrudan bilgi alışverişinde bulunmak oldukça değerliydi. Örnek şirketlerin yaşadığı pek çok problemi ben de kendi şirketlerimde yaşadığımı fark ettim. İşlerin yolunda gittiği bir şirketiniz varsa pek çok problemi göremiyorsunuz. Bende de biraz bu durum söz konusuydu. Ayrıca start up'larla şirketlerin farklı yapılarda olduğunu, daha mikro çözümler ve kısa yollarla başarıya gidilebileceğini gördüm. Ajansımız Taskhub.org içerisinden çıkan start up'larımızdan biri olan Tarifebilir.com'da ise doğrudan öğrendiklerimizi uygulama fırsatı bulduk.
Tarifebilir, 2 yılda milyonlarca müşteriye dolaylı, 50 bin müşteriyeyse doğrudan hizmet verdi. Numara taşıma işlemlerinin dijitalleşmesine öncülük etmenin yanı sıra dijital ajansımızın desteğiyle operatörlerin ve tedarikçilerin kullandığı çok kanallı pazarlama, rekabetçi karşılaştırma ve fiyat takibi gibi hizmetler geliştirdi. Çok yakında başka bir marka ve güzel bir domainle finansal teknolojilerin de olduğu bir platformu kullanıcılarımıza açacağız. İlk yıl 300 bin, 5 yılda ise 1 milyon müşteriye ulaşmayı hedefliyoruz."

"TÜM GEZGİNLERE ULAŞACAĞIZ"

Glocalzone Kurucu Ortağı Burak Sönmez, CaseCampus'e 2017'nin bahar döneminde seçildiğini söylüyor ve şöyle devam ediyor: "Alanında başarılı, globale açılmış girişimlerin yaşadığı vakalar ve kurucularla yaptığımız sohbetler, benim gibi genç girişimci adaylarına oldukça güzel tecrübe aktarımı sağlandı. Endeavor'un geniş network'ü sayesinde birçok kişiyle tanışma fırsatı yakaladım. Glocalzone'u geliştirirken hangi evrede nasıl adımlar atmam gerektiği konusunda donanım sahibi oldum.


Glocalzone Kurucu Ortağı Burak Sönmez



APPS Kurucu Ortağı Erdem Lafcı

Glocalzone, ülkenizde bulamadığınız ürünleri gezginler aracılığıyla yurt dışından getirtmenizi sağlayan bir online pazar yeri. Girişim fikrindeki ilham noktam, benim bir yurt dışı gezisinde karşılaştığım problemle başladı. Aradığım bir ürüne uzun uğraşlarla bile ulaşamadım ve 'Keşke bir uygulama olsaydı, gezginler geleceklerini bize haber etselerdi ve onlardan dilediğimiz ürünleri sipariş etseydik' diye düşündüm.

Glocalzone henüz beta aşamasında fakat çok kısa zaman içinde betadan çıkacağız. Aktif olarak 2 binden fazla kullanıcımız ve 500'den fazla seyahatimiz var. İlk yatırımla birlikte şirketin değerlemesi 1 milyon TL oldu. Yıl sonunda yapacağımız iş birlikleri ve elde edeceğimiz yeni fonlarla birlikte 1 milyon üyeye ulaşmış ve en az 3 pazarda odaklı hizmet veren bir girişim olmayı hedefliyoruz. Tüm dünyada gezginlerin en büyük pazar yerinin Glocalzone olacağı bir sistem hayal ediyoruz."

"AMERİKA PAZARINA AÇILACAĞIZ"

E-Bursum Kurucusu ve CEO'su Mesut Keskin, Akbank CaseCampus'e 2015 yılında ilk katılanlar arasında yer aldı. "Aslında o ana kadar birçok girişimcilik programına katılmama rağmen CaseCampus'ün gerçek vakaları incelemesi, katılma motivasyonumu artırmıştı" diyen Keskin, şunları söylüyor:

"Bu vaka incelemeleri, kendi girişimlerimizle ilgili sorularımıza ideal cevaplar bulmamızı sağladı. CaseCampus, benim için girişimcilik alanında teorik bilgiden pratik bilgiye geçiş dönemi oldu. E-Bursum'um CaseCampus'le paralel giden bir kuruluş süreci var. E-Bursum, bir eğitim finansman şirketi. Kuruluş amacımız, Türkiye'deki burs sistemini daha adil, eşitlikçi ve ulaşılabilir yapmak. Öğrencilerin finansmana en hızlı ve en adil şekilde ulaşmalarını sağlıyoruz. Bu çözümü uygularken de başvurudan bursun ulaştırılması aşamasına kadar olan tüm işlemleri sağlayan bir teknolojik altyapı kullanıyoruz.

E-Bursum, şu ana kadar 200 bin kullanıcıya ulaşıp 13 milyon TL burs dağıtılmasını sağladı. Bu rakamlarla motivasyonumuz artıyor, ancak ulaşmamız gereken daha milyonlarca öğrenci olduğunu biliyoruz. Bu yıl sonunda Microfon'un ilk başarılı kampanyalarını oluşturmayı ve

E-Bursum üzerinden dağıtılan bursu 20 milyon TL'ye çıkarmayı hedefliyoruz. Bunun yanında önümüzdeki 5 yıl içinde Güney Amerika ülkelerine, Microfon bazında ise Amerika'ya açılmayı hedefliyoruz."

"VAKALARLA TECRÜBE KAZANDIM"

Fit Monday Box Kurucu Ortağı Verda Aras, 2018 bahar döneminde katıldığı CaseCampus'e, yeni faaliyete başlayan girişimi Fit Monday Box'ı geliştirmek için başvurdu. Gerisini Verda Aras'tan dinliyoruz:

"Gelecekte karşılaşılacak pek çok sorun için başka vakaları inceleyerek deneyim kazanmak istedim. Bir başarı hikayesi sayılabilecek girişimlerin yaşadıkları ikilemleri dinledik, tartıştık ve çözümleri öğrendik. Bunun dışında birçok arkadaş edindik ve ciddi bir network sağladık. Umarım, bundan sonraki aşamada mentor programında yer alır ve girişimimiz adına büyük bir adım atarız.

2017 Temmuz'da Hamdi Ulukaya Girişimi'ne seçilerek New York'ta 3 haftalık yoğun bir girişimcilik eğitime katılmıştım. Burada abonelik modelinin oldukça fazla talep gördüğünü öğrendim. Daha sonra girişimi kurduk. Aslında bu girişimi başlatmamızın en büyük sebeplerinden biri, annemin glüten hassasiyetinin olması ve bizim ona uygun ürünlere çok zor ulaşabilmemizdi. Bizim gibi birçok insanın sağlıklı gıda ürünlerini tanımalarını, kolaylıkla ulaşabilmelerini, hayatlarına entegre edebilmelerini sağlamak istedik.

Fit Monday Box, abonelikli e-ticaret modeliyle ilerliyor. Sağlıklı gıda, yaşam ve spor ürünlerini karıştırarak her ay farklı ürünlerin yer aldığı diyetisyen ve kişisel antrenör tarafından seçilmiş ürünlere yer veriyoruz. Yıl sonunda 625 kutuyu aşmayı ve 5 yıl sonunda ise her 7 kişiden 1'nin kutumuzu en az 1 kere kullanmış olmasını hedefliyoruz. Marka olarak bir diğer misyonumuz da barınaktaki dostlarımıza mama desteği sağlayabilecek aşamaya gelmek diyebiliriz.

"EN BÜYÜK OYUN ŞİRKETİ OLMAK İSTİYORUZ"

CaseCampus'e 2016 sonbahar döneminde katılan APPS Kurucu Ortağı Erdem Lafcı,

"Programın benim açımdan en verimli kısmı, farklı sektörlerden şirketlerin yaşadıkları sorunları birinci ağızdan öğrenip bu sorunlara kolektif biçimde çözümler üretmeye çalışmak oldu" diyor ve şunları anlatıyor:

"Ürettiğimiz çözümler sonrasında şirket yöneticileriyle tartışıp hangi çözüm önerilerinin neden faydalı olabileceğini veya olamayacağını tartıştık.

Şirketimiz APPS'i Temmuz 2014'te 4 arkadaş kurduk. Mobil teknolojiler üzerine çalışıp kurumsal şirketler ve start up'lar için anahtar teslim projeler geliştiriyor, Ar-Ge çalışmaları yapıyoruz. Son geliştirdiğimiz proje A Word adlı kelime oyununun yakaladığı başarının ardından, şirketin odağını mobil oyunlar üzerine yoğunlaştırdık. Doğal dil işleme ve makine öğrenmesi algoritmalarıyla kişiye özel kelime bulmacaları üretmeyi amaçlıyoruz.

A Word, 2017 yılında Türkiye'de en çok indirilen mobil oyun oldu ve Google tarafından yılın en iyi oyunlarından biri seçildi. Biz de A Word'ü, yurt dışında da popülerleştirmeye çalışıyoruz. Şu an özellikle Almanya rakamlarımız oldukça iyi gidiyor. Ekibimiz 8 kişiden oluşuyor ve büyümeye devam ediyoruz. Yıl sonuna kadar 2 farklı kelime oyunu daha çıkarmayı hedefliyoruz. 5 yıllık hedefimizse başta kelime kategorisinde olmak üzere dünyanın en büyük mobil oyun firmalarından birisi olmak." ■



Fit Monday Box Kurucu Ortağı Verda Aras

START UP ARANIYOR

Türkiye'deki melek yatırımcı ağının sayısı 2018'de 14'e ulaştı. Bu ağlar, ekosistemin finansman damarını oluşturuyor. Özellikle ölçeklenebilir ve yurt dışında fırsat yakalayabilir bir iş modeli olan girişimler ağların odağında bulunuyor. Pek çoğu her sektördeki fırsatı değerlendirmeye çalışsa da yapay zeka, nesnelerin interneti, SaaS, blockchain, biyoteknoloji gibi alanlardaki girişimlere öncelik veriyorlar. Hepsinin ortak noktası ise ekip... Ekibin tutkusu ve potansiyeli, yatırım kriterlerinin ilk sırasında yer alıyor.

Nil Dumansızoğlu ndumansizoglu@capital.com.tr

Startups.watch rakamlarına göre 2017 yılında 162 girişim, melek ve girişim sermayelerinden 103 milyon dolar yatırım aldı. Özel sermaye yatırımlarıyla beraber toplam yatırımlar 177 milyon doları geçti. Türkiye'de melek yatırımcılık ekosisteminin bu gelişmesine paralel olarak melek yatırım ağı sayısı da artıyor. 2018 yılında bu ağların sayısı 14'e ulaştı.
Türkiye'de girişimcilik ekosistemi büyüyor, girişim sayısı da hızla artıyor. Ancak iş fırsatına yatırım yapan, şirketlerin büyümeleri ve gelişmeleri için sermaye sağlayan melek yatırım ağlarının kriterlerini karşılamak o kadar da kolay değil. Konuştuğumuz melek yatırım ağlarının yatırım kriterlerinde ortak noktası, iş modelinin ölçeklenebilir olması ve ekibin bu işi sürdürebilir nitelik taşıması... Bunu sağladıktan sonra her bir ağın yatırım amacı değişiklik gösteriyor. Kimi Keiretsu Forum Türkiye ve TRAngels gibi erken aşama girişimlerle ilgileniyor kimi de Business Angels gibi yatırım önceliğini B2B iş modellerine veriyor.

10 ağın odağında ne var?

	Melek yatırım ağı	İlgilendiği alanlar
1	*BUBA*	E-ticaret servisleri, fintek, nesnelerin interneti, yapay zeka
2	*Arya Kadın Yatırım Platformu*	Potansiyeli olan kadın liderliğindeki yüksek teknoloji içeren girişimler
3	*BIC Angels*	SaaS, pazaryeri, fintek, büyük veri, eğitim teknolojileri ve dijital projeler
4	*Galata Business Angels*	Pazaryeri, fintek, mobil, SaaS, artırılmış/sanal gerçeklik, IoT
5	*Growth Circuit*	Globale açılmak isteyen erken aşama teknoloji şirketleri
6	*İstanbul Start Up Angels*	Fintek, IoT, SAAS, blockchain, yapay zeka
7	*Keiretsu Forum Türkiye*	İnovasyon ölçeği olan ve hızlı büyüme potansiyeli olan girişimler
8	*LABx*	Blockchain, yapay zeka, biyoteknoloji ve tarım-gıda sektörleri
9	*Şirket Ortağım*	Teknoloji, üretim ve ihracata dönük girişimler
10	*TRAngels*	Globalleşme potansiyeli taşıyanlarla reel sektör üzerinde çalışan projeler

Melek yatırımcı ağlarının ilgilendikleri sektörler farklılık gösterse de genel anlamda hepsinin odağında yapay zeka, nesnelerin interneti, SaaS, blockchain gibi girişimcilik dünyasının son trendleri var. Örneğin İstanbul Startup Angels Kurucu ortağı Gülsüm Çıracı, "Geleneksel iş modellerinin ciddi bir kısmının blockchain teknolojisiyle devam edeceğini ve bildiğimiz teknolojilerin AI ile güçlenerek işlevselliğinin artacağını düşünüyoruz" diyor.
İşte melek yatırımcı ağlarının aradıkları start up'lar...

ÖNCE EKİP

Melek yatırım ağları, yatırım yaparken tüm kriterlerin ötesinde ekibe büyük önem veriyor. Bir soruna çözüm getiren ve bu

TİMUÇİN BİLGÖR BUSINESS ANGELS (BUBA) BAŞKANI

“HEYECAN YARATACAK GİRİŞİMLERLE İLGİLENİYORUZ”

İLGİ ALANLARI BUBA olarak ana yatırım uzmanlığımızı e-ticaret servisleri, tarım teknolojileri, finans teknolojileri, nesnelerin interneti, biyoteknoloji ve yapay zeka olarak sıralayabiliriz. Yatırım önceliğini ise B2B iş modeline sahip ürün ve servislere veriyoruz. Bununla birlikte çalıştığımız girişimler, desteklerimizle birlikte global pazarda ölçeklenebilecek potansiyele sahip olan girişimler arasından seçiliyor.



YATIRIM KRİTERLERİ Önceliğimiz, pazarda ölçelenebilecek iş modelleri. Takımın veya kurucunun vizyonu, şirketi taşımak istediği yer ve yetkinliği, pazarın büyüklüğü, rekabet avantajı, iş modelinin gerçek bir ihtiyaca cevap vermesi değerlendirdiğimiz önemli kriterler arasında. Geleneksel bakış açısıyla ilerlemek yerine, heyecan yaratacak inovatif çözümlere odaklanmayı seviyoruz.

çözümü ölçeklenebilir bir modelle sunan girişimcilerin tutkusu, melek yatırımcıların çok ilgisini çeken konulardan biri. Galata Business Angels'ın (GBA) yönetici direktörü Ata Uzunhasan, “Yatırımı, işi yapacak ekibe yapıyoruz” diyerek ekibin öneminin altını çiziyor ve şunları söylüyor:
“Yatırım yaptığımız aşamada neredeyse hiçbir finansal veri yokken bizim bir hayale inanmamızı sağlayan en önemli faktör bu. Bir de yatırım yapacağımız girişimin faaliyet gösterdiği pazarı ve oyuncuları anlamamız bizler için çok önemli. Girişimci, faaliyet gösterdikleri alanda pazarı iyi biliyor, rakiplerini iyi tanıyor, onlardan farklı bir noktada ayrılıyor ve globalde büyümeyi hedefliyorsa o girişimci ve girişimi bir yere gelebilecek potansiyelde oluyor. Girişimcilerin bunları bildiklerini ve işin içinde olduklarını görmemiz gerekiyor.”
Türkiye'nin en büyük melek yatırım ağlarından biri olan GBA, bu kriterlerle son iki yılda StartVR, Dekopasaj, Fazla Gıda, Garaj Sepeti, Tutumluanne, Pubinno olmak üzere 6 yeni start up'a yaptırım yaptı. GBA'in yatırım yapmak istediği alanların halen geleceği değiştirme potansiyeli olan, ölçeklenebilecek dijital işlerden oluştuğunu söyleyen Uzunhasan, ilgilendikleri alanları; pazaryeri, finansal teknoloji, mobil teknoloji, yazılım hizmeti, artırılmış/ sanal gerçeklik teknolojileri ve nesnelerin interneti olarak sıralıyor.

TEKNOLOJİ FONU KURACAK

Son 2,5 yıldır girişim ekosisteminde yer alan İstanbul Startup Angels,

AHU BÜYÜKKUŞOĞLU SERTER ARYA KADIN YATIRIM PLATFORMU KURUCUSU

“500 MİLYON TL'Yİ GEÇERİZ”

HEDEF Arya olarak sektör bağımsız büyüme potansiyeli olan kadınların liderliğindeki şirketler ve yüksek teknoloji içeren girişimler ilgi alanımızda yer alıyor. Yıl içerisinde yapılan yatırım tutarı, melek yatırımcıların yatırım iştahına bağlı olarak değişkenlik gösteriyor. Bu yıl, yatırımların toplamının 500 milyon TL'yi geçmesini öngörüyoruz.



GÜNDEM Malzeme, med-tech ve food-tech alanında girişimler için şu anda fon toplanıyor. Bu yıl en son Tutumluanne.com'a 2 milyon dolar değerlemeyle yatırım yaptık. Bunun dışında Türkiye'nin tek kadın odaklı yatırıma hazırlık hızlandırma programı olan Arya Retreat Pitching Challenge'dan çıkan girişimler yatırıma hazırlanıyor.

bugüne kadar 27 start up'a yatırım yaptı. Portföyünde ise Sinemia, Voscreen, Tds Maker, Buy Buddy, Jetract, Aclt Teslim, Olev, İyi Sahne, Sports & Merits, Mobiroller, 11 Sight, Loki, Smarttaxi, Scoutium, Carbon Datapare, Instapio, Anatolian Technologies, Platonyx, Most, Pubinno, Bagaj, Mobilmed Brandlight, Evreka, Parkkolay gibi son yılların dikkat çeken girişimleri yer alıyor.
İstanbul Startup Angels'ın yatırım yaptığı girişimlerin, fintek, IoT ve SaaS alanlarında faaliyet göstermesi dikkat çekiyor. Bu alanlarla hala ilgilendiklerini ancak son zamanlarda blockchain ve yapay zeka projelerini de yakından takip ettiklerini belirten İstanbul Startup Angels Kurucu ortağı Gülsüm Çıracı, "Özellikle geleneksel iş modellerinin çok ciddi bir kısmının blockchain teknolojisiyle devam edeceğine inanıyoruz. AI ise henüz emekleme aşamasında ve çok hızlı yol kat ediyor. Bildiğimiz teknolojilerin AI ile güçlenerek işlevselliğinin ve verimliliğinin artacağını düşünüyoruz" diyor. Çıracı, fon hakkında ise şöyle konuşuyor: "Melek yatırımcı ağı olarak yatırımcılarımızın bireysel fonlarıyla hareket ediyoruz. Yatırımcılarımızın ikna olduğu fırsatlar olduğu sürece yatırım tutarlarımızda esnek olabiliyoruz. Yakın zamanda ise melek yatırımcı ağımızın yanında bir teknoloji fonu kuracağız. Fon yapımızla beraber özellikle erken aşamadaki girişimcilere yatırım yapmayı planlıyoruz."

İLKNUR İLKYAZ GÜL GROWTH CIRCUIT GENEL MÜDÜRÜ

19 GLOBAL YATIRIM



KİME YATIRIM YAPIYOR? ODTÜ Teknokent'in yatırım süreçlerini yürüttüğü Teknokent Girişim Destek ve Yatırım'ın fon mekanizması Growth Circuit ile hızlandırma programımız kanalıyla erken aşama, çok az gelir elde eden veya beta aşamasında olan start up'lara 25 bin dolara kadar yatırım yapıyor. Gelir elde etmeye başlamış biraz daha olgun teknoloji şirketlerine ise 250 bin dolara kadar yatırım yapıyoruz.

KARAR NASIL ALINIYOR? 2 milyon dolarlık bir fonumuz var. Bu fonun tamamını erken aşama teknoloji şirketlerine 50-250 bin dolar bandında yatırımlarla kullanacağız. Takım, takım içi dinamikler, ürün-pazar uyumu ve pazarın büyüklüğü erken aşama start up'ların başarısını etkileyen en kritik faktörler. Bu kriterleri geçen start up'larla iş modelleri ve finansal modelleri üzerine çalıştıktan sonra yatırım kararı veriyoruz.

GLOBAL DENEYİM Hızlandırma programlarımıza katılan girişimcilerimizden global pazara açılma potansiyeli olanlara yatırım yaparak San Francisco programımıza alıyoruz. Son iki yılda hızlandırma programlarımız kanalıyla 19 girişime yatırım yaparak onların global pazarı deneyimlemelerini ve test etmelerini sağladık. Bu start up'lar IoT, fintek ve SaaS ağırlıklı olsa da diğer sektörlerden de girişimlerimiz de mevcut.

İHRACATA DÖNÜK GİRİŞİMLER

Yatırım yaparken girişimcilerin uyumu ve ekibin işe ne kadar hakim olduğunun en önemli kriterleri olduğunu söyleyen Şirket Ortağım Melek Yatırımcı Ağı Kurucusu ve Ağ Başkanı Mehmet Buldurgan, bunun dışında özgün ve büyüme eğilimi yüksek girişimlerle ilgilendiklerini belirtiyor. Bu doğrultuda 2017 yılında Abonesepeti, Ferge, BuradanGönder ve bir tane de özel yatırım olmak üzere 4 farklı alanda girişime yatırım yapan Şirket Ortağım, ismini henüz paylaşmadığı iki farklı girişimle daha ilgileniyor.
Şirket Ortağım'ın girişim başına yatırımları, 300 bin ila 1 Milyon TL arasında değişkenlik gösteriyor. Şirket daha yüksek meblağda yatırım kapasitesi olan projelerlede ilgilenebiliyor. Bunun yanı sıra TÜBİTAK ve Hazine Müsteşarlığı iş birliğiyle yürürlüğe giren Girişim Sermayesi Yatırım Fonuyla destek verilen girişim sayısı ve yatırım rakamlarının artış göstermesi bekleniyor.
Buldurgan, ilgi alanlarına giren girişimlerin özelliklerini şöyle anlatıyor:
"Hazine Müsteşarlığı tarafından akredite edilmiş bir melek yatırımcı ağı olarak girişim başvurularını incelerken sektör farkı ayırt etmeksizin potansiyeli yüksek tüm girişimleri değerlendirmeye alıyoruz. Özellikle teknoloji, üretim ve ihracata dönük girişimler ilgi alanlarımız arasında. Genelde yazılım başvuruları çok fazla oluyor. Gönül ister ki yurt dışına ihraç şansı olan üretim ve donanım girişimleri daha da artsın."

2,5 MİLYON TL'NİN ÜZERİNDE YATIRIM

TRAngels, erken aşamadaki girişimleri destekleyen melek yatırımcı ağlarından bir diğeri. Son 2 yılda TRAngels ve melek yatırım ağına üye yatırımcıların bireysel yaptığı start up yatırımları, Adgager, Banqo, REPG, Ahtapot, Loki, MD Research, Nanomik, Ivmeka, Uloader ve Buck.Ai... Bu start up'lara toplam 2,5 milyon TL den fazla yatırım yapıldığı bilgisini veren TRAngels Melek Yatırım Ağı Başkanı Mustafa Alper, "Yatırım yapılan bu start up'lar, enerji, biyokimya, internet güvenliği, tıbbi ekipman, yapay zeka algoritması, çeşitli sektörler için yazılım üretmek üzere faaliyetlerini sürdürüyor" diyor. 2018 yılında ise bireysel yatırımlar haricinde toplam 1 milyon TL'ye yakın bir fonu kullanmayı hedeflediklerini ifade ediyor.
Alper, projeleri değerlendirirken değerlendirme kriterleri hakkında şöyle konuşuyor:
"Girişimcinin öncelikle 'Ürün ya da hizmet için ihtiyaç var mı ve sunulan çözüm bunu karşılıyor mu', 'Teknolojik olarak bu iş hayata geçirilebilir mi' gibi sorulara ikna edici yanıtlar vermesi gerekiyor. Diğer önemli kriter ise girişimcilerin bu iş modelini hayata geçirebilecek bilgi, heyecan ve tutkuya sahip olup olmadığı...
İlgilendiğimiz start up'lar için herhangi bir sektör ayırımı yapmıyoruz. Yatırım yapmak konusunda en önemli odağımız, yeni ve gelişmeye açık bir konu, yeni bir teknoloji veya uygulama olması. İnovatif, hızlı büyüyebilecek, dünya pazarlarına açılabilme potansiyeli taşıyan start up'lar her zaman ilgi alanımız içinde oluyor. İlaveten reel sektör üzerinde çalışan start up projelerine de yatırımcılarımızın ilgisini artırdığını görüyoruz."

BİYOTEKNOLOJİ VE GIDAYA ODAKLANDI

2007 yılından beri yatırım yapan LabX'in sistemi ise biraz daha farklı. 11 yıldır TRT'de yayımlanan "Bir Fikrin mi Var" yarışmasında öne çıkan girişimcilere yatırım yapan LabX, ekranlara çıkıp halk nezdinde popüler olan projelere yatırım yapmanın avantajlı olduğunu düşünüyor. Bu yatırımlar arasında Akıllı Yol Kasisi ve Uzakrota.com gibi girişimler var. LabX'in ağındaki yatırımların ilgilendiği girişimler ise döneme ve trendlere göre değişiyor. Şu anda her ne kadar trend blockchain ve yapay zeka olsa da LabX'in bu yıl öncelikli yatırım alanları biyoteknoloji ve tarım-gıda sektörleri oldu. Bunun nedenini, "Ülkemizin ciddi bir cari açığı var ve ihracat odaklı işler hem ülkemize fayda hem de dünyadaki sisli havada işinize en çok çeşitlilik yapacak alan olacaktır" diyerek açıklayan LabX Kurucusu Fuat Sami, sözlerine şöyle devam ediyor: "2018 sonuna kadar 1 milyon TL'lik daha yatırım yapmayı planlıyoruz. Bu fonu hem LabX hem de Bir Fikrin mi Var'a başvuru yapmış girişimciler için kullanacağız. Her proje, ilk önce kendi ekibimiz tarafından değerlendiriliyor. Sonra alanında uzman ve çoğunlukla yatırımcılarımızdan oluşan danışma kuruluna sunuluyor. Bizim için fikirden önce ekip daha önemli oluyor. Ekip o fikrin mutfağından gelmiş kişilerden oluşmuşsa süreç çok daha hızlı ilerliyor. Girişimcilere en büyük tavsiyem, fikri yaratırken mutlaka fikrin bulunduğu sektörlerde çalışıp pişmeleri..."


Fuat Sami

İNOVASYON ÖLÇEĞİNE BAKIYOR

2013 yılından bu yana Türkiye'deki faaliyetlerini sürdüren Keiretsu Forum, daha çok tohum ve Seri A turunda yatırım yapıyor. Yatırım yapılacak projede bir ürün varsa ortaya ürünün çıkmış olması ve bir adet bile olsa fatura kesmiş olması gerekiyor. 2017 yılında IUGO, Taglette, Devacell, Art Analysis&Research, Poltio, 11Sight, Marketyo, PubInno ve Dekopasaj girişimlerine yatırım yapan Keiretsu Forum Türkiye, 2018'in başından bu yana ise portföyüne Mall IQ, Toma Bioscience ve Olev'i ekledi. Pek çok farklı alanda girişimle ilgilenen Keiretsu Forum Türkiye'nin, değerlendirme sürecince öncelik verdiği bir kategori yok. Asgari değerlendirme ölçütlerinin tüzel kişiliğini kurmuş ve fatura kesmeye başlamış girişimler olduğunu söyleyen Keiretsu Forum Türkiye Girişimci İlişkileri Direktörü Emir Uzunoğlu, "Değerlendirmeye aldığımız girişimlerin Keiretsu Forum yatırım toplantısına davet edilmesi için inovasyon ölçeği ve hızlı büyüme potansiyeli kriterlerini dikkate alıyoruz" diyor. Keiretsu Forum Türkiye, kendine ait bir fon üzerinden yatırım yapmıyor. Üyeler, yatırım kararlarını bireysel olarak alıyor. Ancak dışarıdan fonlarla birlikte ortak yatırımlar yapılabiliyor. Keiretsu Forum İstanbul üyeleri, başvuran şirketlerin ihtiyaçlarına göre değişmekle beraber genelde 25-500 bin dolar arasında başlangıç sermayesi sağlıyor. 2017 yılında 10 milyon TL'ye yakın yatırım yaptıklarını ifade eden Uzunoğlu, 2018 yılının Türkiye'de melek açısından daha durgun geçtiğini söylüyor. Buna rağmen hedeflerinin, 2018 yılında da geçen yıla yakın bir seviyede yatırım yapmak olduğunu belirtiyor. ■

"GENÇ GİRİŞİMCİLERİ DESTEKLİYORUZ"

Akbank, 2016'da Endeavor iş birliğiyle CaseCampus girişimcilik programını hayata geçirdi. Program, girişimciliği gençlere bir kariyer alternatifi olarak sunuyor. Program kapsamında, Türkiye'den gerçek girişimcilik vakalarıyla 10 haftalık bir eğitim veriliyor. Banka bu konudaki çalışmalarını bir adım daha ileriye taşıyarak hem CaseCampus'ten mezun olup şirket kuran hem de CaseCampus programı dışında şirket kurarak girişimcilik yolculuğuna başlayanları da unutmadı. Sonbaharda Endeavor iş birliğiyle MentorCampus programı başlayacak.

Akbank, girişimcilik konusuna büyük önem veriyor. Banka, gerek kurumsal sosyal sorumluluk programları gerekse girişimcilerle kurulan iş ortaklıklarıyla girişimcilik ekosistemine destek olmaya çalışıyor.

Akbank KOBİ Bankacılığı'ndan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Bülent Oğuz, "Girişimcilerin özgün fikirlerinin toplumun kalkınması için büyük önem taşıdığını düşünüyoruz ve bu konuda farklı projeler yürütüyoruz" diyor.

Bu kapsamda Endeavor ile çeşitli iş birlikleri yaptıklarını anlatıyor ve şunları söylüyor:

"Endeavor Türkiye'nin seçtiği etkin girişimciler için bir kredi havuzu açtık. Girişimcilere özel finansal hizmetlerimizin yanı sıra Endeavor Derneği iş birliğiyle girişimcilere yönelik farklı programlar da yürütüyoruz. 2016 yılında girişimcilik konusundaki çalışmalarımıza bir yenisini ekleyerek Endeavor Derneği ile birlikte genç girişimci programı CaseCampus'ü hayata geçirdik."



Akbank KOBİ Bankacılığı'ndan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Bülent Oğuz, bankanın girişimcilik ekosistemine verdiği desteği ve bu amaçla gerçekleştirilen çalışmaları şöyle anlattı:

HEDEFTE NE VAR?

"CaseCampus Programı ile gençlere gerçek hikayelerden yola çıkarak girişimci gibi düşünmeyi deneyimleme fırsatı sunuyoruz.

İyi Girişim Kentler projemiz ile İstanbul'da yürüttüğümüz girişimcilik ekosistemi destek çalışmalarını İzmir ve Ankara'ya da taşıyoruz.

Ayrıca Sabancı Üniversitesi Girişimcilik Kurulu(SUGK) ile birlikte gerçekleştirdiğimiz 'Akbank Girişimci Geliştirme Programı'nı, girişimcilere başarılı, verimli bir işletme kurmalarının yolunu açacak sağlam bir altyapı sunabilmek, gerekli eğitimleri vermek ve uygulamalı proje çalışmaları gerçekleştirmek amacıyla planladık.

Özellikle dijital dönüşümün tüm hızıyla yaşandığı günümüzde, yeni fikirlerin yeşereceği ortamlara ön ayak olmak, bunları desteklemek, buralarda girişimcilerle bir arada olabilme fırsatını yakalamak bizim için çok değerli. Bu eğitimler aslında bizim için de öğretici oluyor. Yeni fikirleri, potansiyel girişimcilerin işe ve iş hayatına yaklaşımlarını daha sürecin en



başında ve program sonrasında izlemek bizleri çok mutlu ediyor. Burada aldığı eğitim ve fikirlerle yola çıkan, şirketleşen, girişimci olan gençlerle uzun vadeli ilişkiler geliştirebiliyor olmak da bizi ayrıca mutlu ediyor.
Bunlara ilave olarak KOBİ'lerimizin ihtiyaçlarına yönelik, verimliliklerini artıracak dijital uygulamalar geliştiren fintech'lerle çözüm ortaklığı geliştirmeyi hedefliyoruz. KOBİ'lerimize artı değer katacak çözümler sunan fintech'lerle kuracağımız çözüm ortaklıklarıyla ülkemizde fintech ekosisteminin büyümesine öncülük etmek istiyoruz.



PARAŞÜT DEVREDE

Bu alandaki ilk iş birliğimizi bulut tabanlı ön muhasebe programı Paraşüt ile gerçekleştirdik. Küçük işletme ve girişimciler genellikle hesaplarını dışarıdan çalıştırdıkları muhasebeciler üzerinden yapıyor. Bir kısım işletme de ofis uygulamaları üzerinden takip etmeye çalışıyor. Genelde ayrı bir finansman departmanı olmayan küçük işletme sahipleri bir yandan işleriyle uğraşırken bir yandan da finansman konularını takip ederken oldukça zorlanıyorlar. Bu da işletmelerinin finansal durumunu, borç alacak takibini,

EMRE KURTTEPELİ ENDEAVOR YÖNETİM KURULU BAŞKANI

"GİRİŞİMCİLERİMİZ 2 MİLYAR DOLAR DEĞERLEMEYE ULAŞTILAR"

BENZERSİZ BİR YOLCULUK Endeavor olarak 30 ülkeden oluşan ağımızdaki binden fazla mentor ve 3 binden fazla girişimciyle etkin girişimcilik hareketinin öncülüğünü yapıyoruz. En iyi etkin girişimcileri ve Scaleup şirketlerini tespit edip onları seçim sürecimize dahil ediyor ve aşamaları başarıyla geçen girişimcilere ihtiyaçları doğrultusunda, benzersiz bir Endeavor yolculuğu tasarlayarak büyümelerine hız kazandırmayı vaat ediyoruz. Bu bağlamda, 2007'den beri Türkiye'de seçip desteklediğimiz girişimler, 2 milyar dolar değerlemeye ulaştı.

İNOVATİF BİR PROGRAM CaseCampus, Endeavor olarak Akbank iş ortaklığında, Türkiye'den son dönemde çıkan başarılı Endeavor girişimcilerinin vaka çalışmalarını öğrencilere sunduğumuz inovatif bir program. Bu programda genç girişimci adaylarına girişimci düşünme yapısını anlatıyoruz. Programda girişimcilerin işlerini kurma ve büyütme yolunda yaşadıkları ikilemler ve kritik karar alma anlarıyla birlikte farklı tema ve konu başlıkları ele alınarak 10 hafta süren bir programda online ve yüz yüze sunuluyor.

START UP'LARA ÖZEL MentorCampus ise Sonbahar 2018 Dönemi'nde yine Akbank ile birlikte hayata geçireceğimiz, işini başlatmış CaseCampus mezunlarına ve dışarıdan başvuruyla kabul edeceğimiz start up'lara özel geliştirdiğimiz yepyeni bir program. Yine 10 hafta sürecek bu programda pazarlama, finans, İK, strateji gibi girişimcileri doğrudan ilgilendiren konu başlıklarıyla yoğun bir mentorluk süreci kurguladık. Bu yeni programın start up'ları etkin girişimciler olma yolunda destekleyerek Türkiye'den başarılı yeni örneklerin çoğalmasını sağlayacağına inanıyoruz.

nakit yönetimlerini oldukça karmaşık hale getiriyor. Bu gerçekten hareketle özellikle küçük işletmelerin herhangi bir BT yatırımı yapmadan kullanabileceği bir muhasebe programı arayışımızda Paraşüt ile tanıştık. Tam da küçük işletmelerin ihtiyaçlarıyla örtüşen, içerik olarak basit, yalın, kullanıcı dostu bir çözüm olmasıyla bizi etkiledi. Paraşüt ile işletmeler, fatura kesmekten ödeme takibine, online tahsilattan raporlamaya kadar tüm finansal operasyonlarını kolayca yönetebiliyorlar. Biz de Akbank üzerinden yaptıkları işlemleri kolayca takip etmelerini sağlamak amacıyla Paraşüt ile bir entegrasyon yaptık. Akbank Direkt entegrasyonu sayesinde KOBİ'ler Akbank hesaplarından yaptıkları işlemleri kolayca takip edip muhasebeleştirebiliyor, tedarikçilere ya da diğer kişilere yapacakları ödemeleri uygulama üzerinden gerçekleştirebiliyorlar.

GÜNLÜK OPERASYONLARA DESTEK

Diğer taraftan bordro yönetimi, toplu maaş ödemeleri, yıllık izin/çalışan hakları yönetimi, masraf-nakit avans yönetimi ve performans yönetimi gibi pek çok İK süreçlerinde KOBİ'lerin hayatını kolaylaştırmak üzere Kolay İK ile de bir iş birliği gerçekleştirdik. Artık KOBİ'ler ihtiyaç duydukları her an çalışanlarına dair öğrenmek istedikleri bilgilere bilgisayar, akıllı telefon ya da tabletlerinden ulaşabiliyorlar. Müşterilerimizin Akbank hesaplarından yaptıkları maaş ödemelerini bu uygulama üzerinden gerçekleştirebilmeleri için Kolay İK ile bir de entegrasyon yaptık. İK süreçlerinin tek çatı altında yönetilmesine imkan sağlayan bu uygulamayla müşterilerimiz verimliliklerini artırarak daha az yanlışla işlerini tamamlayabiliyor. Bu uygulamalardan faydalanmak isteyen işletmeler www.kobilerdijitale.com adresinden başvuru yapabilirler. Müşterilerimizin işlerini yönetirken muhasebe ve finans yönetimi dışında da her gün gerçekleştirdikleri birçok operasyon var. Bu nedenle önümüzdeki dönemde de KOBİ'lerimizin insan kaynakları yönetimi, ödemelerin tahsilatı, pazarlama ve CRM gibi konulardaki günlük operasyonlarını kolaylaştıracak, rekabette öne çıkmalarını sağlayacak uygulamalardan oluşan bir ekosistem yaratmayı hedefliyoruz.

UTKU TUNCAY ENDEAVOR İŞ GELİŞTİRME DİREKTÖRÜ

"60 MEZUNUMUZ KENDİ ŞİRKETİNİ KURDU"

Kendi şirketini program esnasında ya da sonrasında kuran ya da programdan önce başlatıp programla birlikte geliştiren çok sayıda mezunumuz oldu. Bizim şirket kurmakla ilgili özellikle belirlediğimiz bir hedefimiz olmamasına rağmen şimdiye kadar yaklaşık 60 mezunumuz kendi şirketini kurdu, ürün ya da hizmetlerini pazara sundu. Bazı örnekler şöyle:

- **Türkiye'de ve tüm dünyada büyümekte olan oyun sektöründen, 2017'de hem Google Play hem Apple Store'da yılın en çok indirilen oyunları sıralamasında ilk üçe giren "A Word" oyununun yaratıcısı "Apps".**
- **Hem burs alanlar hem de verenler için çok karmaşık ve offline yürüyen burs verme sistemini dijitale taşıyan ve böylece burs sistemini daha şeffaf ve ulaşılabilir yapmayı hedefleyen bir sosyal girişim, E-bursum.**
- **Yurtdışından ürün satın almak isteyen kişilerle seyahat edenleri bir araya getiren Glocalzone.**
- **Seçili sağlıklı gıdaları, spor ekipmanlarını, gıda takviyelerini kutu abonelikleriyle kurumlara, bireylere ulaştıran ve böylece müşterilerini sağlıklı bir yaşam için motive eden aylık kutu aboneliği servisi, FitMondayBox.**
- **Müşterilerini en avantajlı cep telefonu, ADSL, fiber internet tarifelerinden faydalanmasını sağlayan, bir nevi bir karşılaştırma ve taşıma hizmeti veren Tarifebilir.**



GİRİŞİMCİDEN DERSLER

Endeavor Türkiye iş birliğiyle hayata geçirdiğimiz CaseCampus programı, en deneyimli akademisyenleri, en meraklı öğrencileri ve en güncel girişimci hikayelerini Türkçe içerikle ülkemizde ilk defa sınıf ortamından bağımsız bir şekilde



bir araya getiriyor. Gençlere girişimciliği bir kariyer seçeneği olarak sunan CaseCampus, 30 yaşını aşmamış üniversite lisans 3. ve 4. sınıf öğrencileri ile lisansüstü öğrencilerini, başarılı Endeavor girişimcileriyle buluşturuyor. CaseCampus Vaka Çalışmaları Programı'nda her biri Türk girişimcilik ekosisteminde önemli başarılara imza atmış girişimcilerin bugüne kadar yaşadıkları süreçler, zorluklar, başarılar ve mücadeleleri girişimci adaylarıyla paylaşılıyor. Programın içeriği Bilkent, Boğaziçi, İTÜ, İzmir Ekonomi, Koç, ODTÜ, Sabancı, Özyeğin ve Yıldız Teknik Üniversiteleri'nden girişimcilik eğitmenleri tarafından yönetiliyor. Bugüne kadar toplam 356 genci mezun eden çok kapsamlı bir proje olan CaseCampus, Türkiye'nin tüm şehirlerinden katılımcılarına ücretsiz olarak sunuluyor. Sadece bu yıl binin üzerindeki başvurudan, 75 finalist, CaseCampus katılımcısı olarak programa katılmaya hak kazandı.
Katılımcılar 10 haftalık program boyunca, Türkiye'den son yıllarda çıkmış ve dünyaya açılmış başarılı girişimler olan Düğün.com, Nişfud, iyzico ve Insider'ın vaka ve yaşanmış ikilemlerini girişimcilik akademisyenleri önderliğinde inceleyip bu ikilemlere alternatif çözümler üretiyorlar. Bu sene proje kapsamında iki haftada bir gerçekleşen online forumlar ve İstanbul'da gerçekleştirdiğimiz üç ayrı konferansta, iş modeli, büyük veri, yapay zeka ve markalaşma konuları ele alındı. Katılımcılar ayrıca başarılı girişimciler ve yatırımcıların hikayelerini dinleyip onlarla iletişim kurma fırsatı buldu.

START UP'LAR DA UNUTULMADI

Kendi şirketini kurmuş 60'a yakın mezunumuza, girişimcilik yolculuklarının devamında da destek olabilmek için sonbahar döneminde MentorCampus programını hayata geçireceğiz. Bu kapsamda, işin başındaki start up'lar etkin girişimci olma yolunda, 10 hafta boyunca, özel olarak kurgulanmış eğitim ve mentorluklarla desteklenecek. Program, girişimini başlatmış, ürün ve/veya hizmetlerini ortaya çıkarmış, ilk satışını gerçekleştirmiş ve kurucular dışında en az birini işe almış genç girişimcilere yönelik olarak kurgulandı. Geleceğin başarılı girişimci adayları; pazarlama, finans, insan kaynakları gibi özel olarak kurgulanmış eğitim, mentorluk destekleri, networking ve ek desteklerden faydalanarak girişimcilik hayatlarına sağlam adımlarla başlamış olacaklar. MentorCampus programı, sadece CaseCampus katılımcılarına değil, işin başındaki tüm start-up'lara açık. Katılımcılar, büyüme döneminde ihtiyaçları olan eğitimlere ücretsiz ulaşma fırsatını bu programla yakalayacak.
CaseCampus'ten mezun olanlar program sonrasında girişim ekosistemindeki start up'lar, yatırımcı kurumlar, Akbank ve diğer temsilcilerde staj ve iş fırsatlarına yönelik destekleniyor. Bunun yanı sıra girişimini kurmuş olan mezunlar, Sonbahar 2018 döneminde uygulanacak yoğun mentorluk ve eğitim programı MentorCampus için değerlendirmeye alınacak. MentorCampus programına katılanlar, Endeavor network'ündeki girişimcilerle tanışma ve iş birliği fırsatı yakalayacak." ■

ASLI KURUL TÜRKMEN ENDEAVOR GENEL SEKRETERİ

"PEK ÇOK GENCE YOL GÖSTERDİK"

HAZIRLIKLAR SÜRÜYOR CaseCampus, üç yıl boyunca inanıyorum ki pek çok gence yol gösterdi, onları girişimcilik konusunda motive etti, donattı. Yeni dönemde artık CaseCampus'ten çıkan girişimleri büyümeye odaklamak ve birer etkin girişimci olmaları yolunda desteklemek istiyoruz. Bu amaçla sonbahar döneminde Akbank'la başlatacağımız yeni programımız MentorCampus'ün hazırlıklarını titizlikle sürdürüyoruz.

BAŞVURULAR AĞUSTOSTA Tamamen ücretsiz olarak sunulacak MentorCampus'e CaseCampus mezunu olmayan start up kurucularını da dahil etmeyi planladık. CaseCampus'e daha önce katılmamış, ancak kriterleri karşılayan tüm genç girişimcileri de programa başvurmaya davet ediyoruz. Başvuruları ağustos ayında açacağız. İlgilenen tüm start up'lar detaylı bilgiye ağustostan itibaren www.casecampus.org web sitesinden ulaşabilir.

GELECEĞİN GİRİŞİMCİLERİ

Dünyada girişimciliğe adeta gençler yön veriyor. Bu gençler, geliştirdikleri fikirlerle sektörlerde yıkıcı değişimler yaratıyorlar. MIT Technology Review'da yayınlanan makale de işte bu girişimcilere dikkat çekiyor. Makale, aralarında Alipay'den Ji Xu, Accion Systems'dan Natalya Bailey, Brain of Things'den Ashutosh Saxena'nın da bulunduğu 8 genci, geleceğe yön verecek girişimciler arasında göstermiş. İşte o gençler...

1 MİLYARDAN FAZLA İŞLEM YAPILIYOR

33 yaşındaki Ji Xu, dünyanın en büyük ödeme platformu olan Alipay'in kurulmasında kilit bir rol oynadı. Alipay'in merkezinin bulunduğu Hangzhou'ya yakın bir yerde büyüyen Xu, sınavlarla pek ilgilenmiyordu. Çalışmak için okulu bırakmadan önce üniversitede bilgisayar bilimleri bölümünde iki yıl okudu ve 23 yaşında da Alipay'e katıldı. O günleri, "Teknolojileri öğrenmek istiyordum" diye anlatıyor. Çalışırken bir yandan da online kurslar aracılığıyla programlama öğrendi.

Esasında Alibaba'nın online alışveriş sitelerindeki ödeme işlemlerinin daha kolay ve daha güvenli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için geliştirilen Alipay, zamanla Çin'in e-ticaret sitelerinde ve fiziki alışveriş mağazalarında da yaygın olarak kullanılan bir elektronik ödeme uygulamasına dönüştü.

Nakit parayı artık demode bulan şirketin 520 milyon kullanıcısı, ister mutfak alışverişi yapıyor ister faturaları ödüyor ya da sinema bileti alıyor olsun, sadece akıllı telefonlarını çıkarıp bir ödeme



kodunu taratarak Alipay'i kullanıyor.

Zaman içerisinde iş hacmi büyüdükçe Alipay, iki büyük zorlukla karşılaştı. Birincisi, başa çıkabileceği işlem sayısını artırması lazımdı. Ek olarak da giderek büyüyen ödeme yöntemi çeşitliliğini yönetebilmesi gerekiyordu. İnsanlar ödeme yapabilmek için kredi kartları, debit kartları, elektronik para hediyeleri, yatırım portföyleri gibi her çeşit ödeme yöntemini Alipay ile eşleştirmeye başladı. Bazen tek bir alışveriş bile birden fazla ödeme yöntemi seçilerek yapılıyordu.

Alipay'in çekirdek ödeme platformunun baş mimarı olan Xu, sistemin kapasitesini günde 10 milyon işlemden 100 milyona, nihayetinde de bir milyara çıkaran bir ekibi yönetti. Yeni sistem yoğun saatlerde gecikmeye neden olmadan herhangi bir yerde bulunan bir sunucuyu kullanabilir ki bu da çok önemli. Çünkü sunucular o kadar çok elektrik tüketiyor ki tek bir yerin sistemin gerektirdiklerini karşılayabilecek sayıda sunucuyu desteklemesi mümkün değil.

Alipay'in işlem kapasitesindeki artış, ayrıca finans hizmetlerini, gelir seviyesine bakmaksızın, herkese sunmayı mümkün kıldı. Uygulamanın popüler bir özelliği, kullanıcıların online alışverişten arta kalan paralarını bir fona yatırmalarına ve bir bankada elde edebileceklerinden daha yüksek bir faiz kazanmalarına olanak tanıması.

BOSTON'LI GENÇ KADININ BAŞARISI

Geleceğe yön verecek 35 yaş altı girişimciler arasında gösterilen

PERAKENDECİ ROBOTLAR

YENİ DÜNYA 31 yaşındaki Jonas Cleveland, alışveriş robotlarının sadece devasa depolardaki raflardan ürün seçmekle kalmayacağını, aynı zamanda yerel işletmeleri de dolaşacağını ve insanlarla dolu dükkanlardan online siparişler için ürünler toplayacağını düşünüyor. Bu nedenle yakın geleceğin alışveriş robotlarını üretmeye yardım ediyor.

HARİTA TEKNOLOJİSİ

Cleveland'ın şirketi COSY (Cognitive Operational Systems), bu robotlar



için sensör algılama sistemi yaratıyor. Kameralar, yapay zeka ve haritalama teknolojisi bu robotları, işlerini etraflarındaki insanları rahatsız etmeden yapabilecek kadar zeki hale getirmeye yardımcı oluyor. Yani siz eczanede ya da ev eşyaları satan bir mağazada alışveriş yaparken Cleveland'ın robotları size çarpmayacak ve eğer online sipariş verirseniz, siparişinizi hazırlayan robot altılı bir Diet Coca-Cola paketini bir Coca Cola Zero paketinden ayırt edebilecek.



Accion Systems'ın kurucusu 31 yaşındaki Natalya Bailey, ayakkabı kutusu kadar küçük ya da buzdolabı kadar büyük uyduları bozuk para büyüklüğünde motorlar kullanarak ilerletecek bir yöntem geliştirmeye yardım etti. Bu, elektrosprey itme denilen bir yönteme; küçük roketleri hareket ettirmek için elektrik enerjisini kullanma fikrine dayanıyor.

Elektrosprey teknolojisi yıllardır kullanılıyor. Araştırmacılar 1950'li yıllarda bu teknolojinin üstüne çalışmaya başladı, fakat bir süre sonra çalışmayı bıraktılar. Çünkü bu çalışma, çok yüksek voltajlar gerektiriyordu ve bununla ilgili olan fizik kuralları pek de iyi anlaşılmış değildi. Bailey, uydunun boyutuna bağlı olarak bağımsız şekilde veya diğer motorlarla birlikte kullanılabilecek minnacık motorlar üretmek için bu teknolojinin avantajlarını kullandı; enerji açısından verimliydi ve toksik yakıtlar veya basınçlı tanklar gerektirmiyordu.

Bailey, bu teknolojiyi pazarlamak için Boston'ın hemen dışında Accion Systems'ı kurdu. Roket bilimi alanının erkekler kulübü gibi gelebileceğini fakat yine de başardığını söylüyor. "Bu alandaki çok az kadından biri olmak benim daha çok öne çıkmamı sağlıyor" diyor. "Ve bence karşıma belki de öbür türlü elde edemeyeceğim bazı fırsatlar çıkardı."

AFRİKA İÇİN ÜRETTİ

34 yaşındaki Elizabeth Nyeko, kırsal Afrika'nın gelişim konusundaki kilit zorluklarından birine çözüm bulduğunu düşünüyor. Bu zorluk da topluluklara uygun fiyatlı ve verimli elektrik getirmeyle ilgili.

Londra merkezli bir start up olan Modularity Grid'in CEO'su olan Nyeko, mini panel adındaki, ulusal panelleri oraya kadar uzatmanın çok pahalı olacağı alanlardaki, evleri ve iş yerlerini besleyen küçük ölçekli elektrik üretim ve dağıtım sistemlerinin performansını artıran teknolojiler geliştiriyor. Fakat mini panellerin de sınırları var. Nyeko'nun kurucularından olduğu ve kuzey Uganda'da biyo



atıkla çalışan mini paneller inşa eden bir şirket olan Mandulis Energy'de öğrendiği gibi bireysel müşterilerin enerji talebini takip etmek çok zor ve bu da genellikle enerji üretimi fazlasına, yakıtların verimsiz kullanılmasına ve şişirilmiş elektrik fiyatlarına yol açıyor.
Modularity Grid'de Nyeko, mini panel operatörlerinin bireysel tüketimi daha iyi takip edebilmesini ve öngörebilmesini sağlayan, bulut temelli akıllı bir platform tasarladı. Bu sistem fazla elektriği sürekli enerjiye ihtiyaç duyan belirli kullanıcılara yönlendiriyor. Bu kullanıcılara "çapa yükü" deniyor. Nyeko'nun Modularity Grid çözümünü yönettiği Uganda'daki Mandulis arazisinde, çapa yükleri köyün pirinç değirmenini de içeriyor. Bu değirmen ayrıca mini panelin kendisine yakıt olan pirinç kabuklarını da sağlıyor. Nyeko, "Eğer insanlara tam olarak ihtiyaç duydukları kadar elektrik sağlayabilirsek ve geri kalanı da kırsal bir topluluk için değer yaratan bir şeye yönlendirebilirsek, mini panelleri düşük gelir aralığı için de mevcut kılabiliriz" diyor.
Kuzey Uganda'da doğan, fakat çocukken iç savaştan kaçan Nyeko, şimdi ürettiği bu çözümü diğer mini panel sağlayıcılarına pazarlıyor ve Afrika çapında başka projeler için Total ve Vinci Energies ile çalışmaya hazırlanıyor. Ürettiği bu çözümün hem Afrika'da hem diğer ülkelerde en nihayetinde ulusal güç ağlarının daha verimli olmasına yardımcı olacağına inanıyor.

ÇİN'DE İŞ YAPMA ŞEKLİNİ DEĞİŞTİRDİ



1.500 ÇALIŞAN Arkadalarıyla kurduğu yüz tanıma platformu, Çin'de iş yapılma şeklini baştan aşağı değiştirdi. Bugün 30 yaşında olan Yin Qi, 7 yıl önce Pekin'de iki üniversite arkadaşıyla Megvii adında bir şirket kurdu. Bugün 220 ülkeden kullanıcılar Megvii'nin yüz tanıma platformu olan Face++'yı kullanıyor. Şirketin 1.500'den fazla çalışanı var. Face++, Çin'de online ve gerçek hayatta iş yapma şeklini değiştirdi. Metrolar ve tren istasyonları, kontrol sürecini hızlandırmak için bu yüz tanıma sistemini devreye aldı. Bankacılık uygulamaları da bu sistemi kullanıcılarının kimliğini doğrulamak için kullanıyor.

KAMU DA ALDI Çin'de olmak Megvii'ye bir avantaj sağladı. Yüz tanıma sistemlerinin Batı'daki kullanımı çoğunlukla akıllı telefonların kilidini açmak gibi tüketici merkezli uygulamalarla sınırlı kalıyorken, aynı teknoloji Çin'de devletten ve büyük şirketlerden hemen destek gördü. Bu Megvii'ye, algoritmalarını kamu güvenliği, emlak, finans ve perakende gibi çeşitli endüstrilere satma konusunda bol bol fırsat verdi.

GİZLİLİK ÖNEMLİ Yin, gizliliğin bir sorun olduğunu kabul ediyor. Ürünlerinin hassas ve ham verileri, buluta yüklemek yerine cihazlarda işlediğini söylüyor. Ayrıca, kullanıcı gizliliği konusunda endüstri çapında bir standart görmek istediğini de belirtiyor. "Bu teknolojileri çalıştırıp kontrol edecek iyi bir sistem olduğunda, bunların sağlayacağı faydalar eksik yönlerinden üstün gelir" diyor.

EVDE HER ŞEY ONDAN SORULACAK

34 yaşındaki Ashutosh Saxena, evleri konuşup iletişime geçebileceğimiz bir çeşit robota dönüştüren bir yapay zeka sistemi olan Caspar'ı geliştiren Brain of Things'in CEO'su ve kurucu ortaklarından biri. Bu yazın sonunda, Caspar California ve Tokyo'da 500 kadar daireye kurulmuş olacak. Bu dairelerin her biri hareket ve nem sensörleri, mikrofonlar, kameralar, termostatlar ve otomatik eşyaları da içeren 100 kadar cihazla donatılmış durumda. Bunların hepsi, dairede yaşayanların davranışları hakkında Caspar'a veri akışı sağlıyor ve Caspar da



insanların tercih ve alışkanlıklarına uyum sağlamayı öğrenebilmek için bu veriyi çeşitli algoritmalarla analiz ediyor.
Eğer gelmesini beklediğiniz paketlerle ilgili bir sürü soru soruyorsanız, Caspar geldiklerinde size haber vermeyi öğreniyor. Ayrıca müzik listesini o anda yaptığınız işe göre şekillendirmeyi de öğreniyor.
Hayatımıza dair bu kadar çok mahrem bilgiyi bir bilgisayarda saklamanın güvenli olup olmadığı sorulduğunda Saxena, üretilen hassas ve işlenmemiş verinin evde depolandığını ve buluta yüklenmediğini söylüyor.
Caspar'ı yaratma fikri, 2015'te Saxena ve ev arkadaşı eve bir çift akıllı hoparlör aldığında ortaya çıktı. Amazon Echo gibi bu cihazlar müzik çalabilir, online sipariş verebilir, ışıkları açıp kapatabilir ve evde pek çok başka şey daha yapabilir. Ama Saxena ve arkadaşı, cihazları istedikleri gibi çalıştırabilme konusunda zorluk yaşadı. Bu sanal yardımcılar, bazen yanlış ışığı kapattı ve sahiplerinin programı değiştiğinde de diğer aletleri gerektiği gibi kontrol edemedi.
Bu yüzden robot araştırmacısı Saxena, daha iyi bir sistem üretmeye karar verdi.
"Artık kargonuz eve gelmeyecek diye endişe etmenize gerek kalmadı" diyen Saxena, "Caspar sizi böyle şeyler konusunda haberdar ediyor. Bulaşık deterjanı sipariş ediyor veya ev ortamınızı tercihlerinize göre kontrol ediyor" diye konuşuyor.

GELECEĞİN BATARYASINI BULDU

Yenilenebilir enerjinin çalışmak için akülere ihtiyacı var, yoksa güneş battığında veya rüzgar esmediğinde ışıklar söner. Tesla ve Hyundai gibi şirketler, bu problemi Avustralya ve Güney Kore'de futbol sahası büyüklüğünde lityum-iyon aküler geliştirerek çözüyor. Fakat bu devasa aküler çok pahalı.
"Lityum-iyon'un, kullanılan bileşenlerin belirlediği bir maliyeti var" diyor Form Energy'nin 32 yaşındaki teknoloji şefi William Woodford... "Ne kadar ucuza mal etseniz de yine de belli aktif bileşenler var ve bunlar da pahalı" diye ekliyor. Yani Elon Musk, daha büyük ve daha ucuz aküler üretebilse de bu ucuzluğun da bir sınırı var. Örneğin lityum karbonatın bir tonu 20 bin dolar kadar tutabilir.
Bu sorunu çözmek için Woodford, uzun süreli saklama ve fiyat konusunda lityum-iyon aküleri yenebilecek metal ve sülfür karışımları belirledi. Bonus olarak da sülfür ucuz ve bol; sıklıkla petrol ve gaz üretiminin sonucunda açığa çıkan bir artık olarak kullanılmadan boşa gidiyor.



TEDAVİDE YENİ YAKLAŞIM

Alzheimer, Parkinson ve ALS (amyotrophic lateral sderosis) gibi hastalıklarda kullanılan ilaçların gelişimine yönelik geleneksel yaklaşımlar, bugüne kadar hastalara pek bir şey sunmadı. 29 yaşındaki Alice Zhang adlı girişimci, yeni bir şey deniyor. Şirketi Verge Genomics, umut vaat eden bileşenleri tanımlamak için yapay zekayı kullanıyor; hastalardan ve laboratuvar testlerinden gelen yüksek kaliteli veriler sayesinde algoritmaları düzeltiyor. Zhang, bunun inatçı ve yıkıcı sinir sistemi hastalıkları için tedavi bulma konusunda daha etkili olacağını umuyor.
Zhang'ın bu alışılmadık yöntemi, bir araştırmacının kanserle ilgili yüzlerce gen bulunduğunu anlattığında bu "ağ" yaklaşımının sinir sistemi hastalıklarına da uygulanıp uygulanamayacağını merak etmesiyle ortaya çıktı. "Bilişimsel biyoloji, kanser hakkında pek çok bilgi sağladı. Beyin neredeyse 10 yıl geride kaldı" diye konuşuyor.
Verge, bir hastalık ağındaki kilit genleri belirleyen ve aktivitelerini hangi bileşenlerin engelleyebileceğini tahmin eden bir makine öğrenme modeli geliştiriyor. Bu bileşenleri hayvan modeller ve hastalardan alınan kök hücrelerden elde edilen sinirler üzerinde deniyor. Daha sonra şirket, bu sonuçları daha da iyileştirmek için makine öğrenme modeline geri yüklüyor. Zhang, Verge'ın ALS için aday bileşenlerinden 7 tanesinin in vitro testlerde hastanın nöronlarındaki hücrelerin ölümünü yavaşlattığını söylüyor. ■

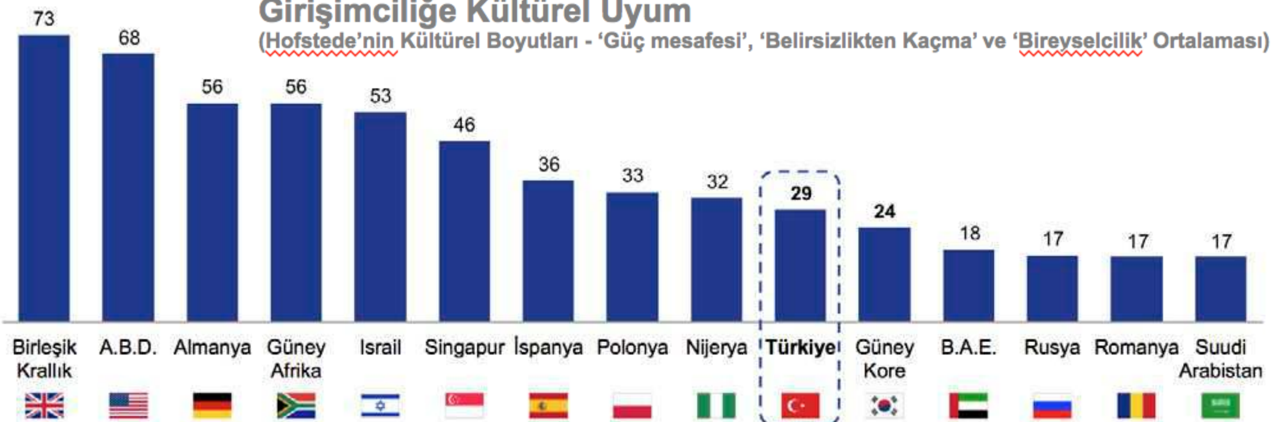
"TÜRKİYE KENDİ LİGİNDE İYİ KONUMDA"

OC&C Strategy Consultants, Google Türkiye için 2017'de Türkiye'nin Teknoloji Girişimciliği Ekosistemi adlı bir çalışma gerçekleştirdi. Araştırmayı değerlendiren OC&C Strategy Consultants İstanbul Yardımcı Ortaklarından Burcu Tokmak, girişim için gerekli fonlamayı sağlamanın, Türk teknoloji girişimcilik ekosisteminde yaşanan önemli bir zorluk olduğunu söylüyor. Tokmak, "Girişimcilerin yenilik yaratması, büyüme ve yeni istihdam yaratma beklentisi konularındaki göstergelerde Türkiye, kendi ligindeki ülkelere nazaran daha iyi bir konumda" diye konuşuyor.

OC&C Strategy Consultants İngiltere merkezli, 9 ülkede 11 ofisiyle hizmet veren, sektör odaklı bir strateji danışmanlık firması. Şirket, Google Türkiye için 2017 yılında Türkiye'nin Teknoloji Girişimciliği Ekosistemi adlı bir çalışma gerçekleştirdi. OC&C Strategy Consultants'ın İstanbul ofisinin yardımcı ortaklarından Burcu Tokmak, bu çalışmanın Google EMEA bölgesinde seçilmiş ülkelerin gelişmekte olan tekno girişimcilik ekosistemlerini kapsamlı olarak değerlendirmek için Google adına bağımsız olarak yürüttükleri projelerden sonuncusu olduğunu aktarıyor. Araştırmanın yola çıkış amacının, belirli bir ülkede teknoloji girişimciliği başarısına katkıda bulunan faktörleri tanımlamak, verimli bir ortam yaratmak adına politika ve düzenlemelerde iyileştirilmesi gereken alanları tespit etmek ve öneriler geliştirmek olduğunu söyleyen Tokmak, araştırmayla ilgili şunları aktarıyor:

ÜÇ AŞAMALI ÇALIŞMA

"Çalışmamız 3 aşamadan oluştu. İlk olarak tekno girişimcilikte başarıyı sağlayan faktörleri tespit etmek için kapsamlı bir literatür araştırması yapmakla işe başladık. İkinci aşamada, oluşturduğumuz çerçeveye hizmet eden metrik ve göstergeleri kullanarak, dünya GSYH'sinin yüzde 92'si ile nüfusunun yüzde



73’ünü oluşturan 65 ülkeyi sayısal verilerle dışarıdan bir gözle değerlendirdik. Bu değerlendirmeyi bir filtre olarak kullanarak tekno girişimcilik alanında en ileride olan ve hızla yol alan ülkeleri tespit ettik. Böylelikle göreceli olarak tekno girişimcilikte başarı elde etmiş ülkelerdeki girişimciliği destekleyici uygulamaları inceledik.
Son aşamada, geliştirdiğimiz çerçeveyi sahada kullandık. Google EMEA bölgesinde bulunan aralarında Türkiye'nin de olduğu 6 ülkenin tekno girişimcilik ekosistemlerini inceleyerek profillerini çıkardık. 6 ülkenin ekosistemindeki 150’yi aşkın bireysel ve kurumsal paydaşla mülakatlar yaptık. Türkiye’de çalışmamızın bu bacağını Girişimcilik Vakfı ile yürüttük.



KRİTİK DÖNGÜ

Araştırmayla "Ülkelerin tekno girişimcilikteki başarısını nelere bakarak belirlersin" sorusuna yanıt aradık. Hangi faktörlerin etkili olduğunu ortaya koyduk. Tekno girişimcilikte başarıyı tanımlarken elde edilmiş somut sonuçların hakkını teslim etmek oldukça önemli. Bunlara çıktılar dedik ve ekonomiye katkı ve yenilik yaratma olarak iki başlıkta topladık. Kanımızca, başarının ön koşulunu oluşturan girdilerin de ülkede kritik yoğunluğa ulaşmış olması, kaliteli, etkin ve bütünleşmiş bir düzende çalışıyor olması gerekiyor. Ekosistem olarak adlandırdığımız bu yapı, tekno girişimciliğin kök salması ve sürdürülebilir başarı göstermesi için gerekli olan ortamın ne kadar sağlıklı olduğuna işaret ediyor. Yarattığımız çerçevede ekosistemi oluşturan 7 unsur var; mali sermaye, donanımlı yetenek, bağlantılar, kültür, düzenlemeler, bilgi- iletişim teknolojileri altyapısı ve pazar potansiyeli. Bu unsurlar tekno girişimciliğe sağlanan desteğin ve ortamın gücünü gösteriyor.
Önemli diğer bir tespitimiz ise çıktıları kuvvetli olan ülkeler ihtiyaç duyulan girdileri daha kolaylıkla ve fazlasıyla kendilerine çekebiliyor. Kuvvetli çıktılar ekosistemin güçlenmesine katkıda bulunuyor. Özetle şunu söyleyebiliriz; ekosistem ve bunun sonucunda oluşan çıktılar, karşılıklı olarak birbirlerini besliyor. Bu döngü bir bütün olarak tekno girişimciliğin başarısını belirliyor.

GELİŞİM ALANLARI

Türkiye'de hükümet, inovasyonu geliştirmek için kararlı bir yaklaşım sergiliyor. Bir dizi stratejik plan ve teşvik programları oluşturuluyor. Ticaret kanunlarında ilerici reformlar gerçekleştirildi. Yatırım dostu politikalar ortaya konuldu. Türkiye’de sağlıklı ve dinamik bir tüketici, KOBİ ve kurumsal sektör karışımı var. Özel sektörün çalışma kültürü, uluslararası normlara yakın, güçlü bir bilişim ve iletişim teknolojisi altyapısı mevcut. Büyümekte olan orta sınıf ve özellikle genç kuşak, teknolojik yenilikleri hevesle benimsiyor.
Dahası Türkiye'deki düzenlemelerinin çoğu AB normlarıyla uyumlu.
Aktif katılımcıların görüşlerini alarak incelediğimiz Türkiye teknoloji girişimciliği ekosisteminde, 4 ana gelişim alanı dile getiriliyor. Bunlar mali sermayeye erişim, donanımlı insan gücü yetiştirebilmek, hukuki düzenlemelerin ve kamu programlarının koordineli yürütülmesi ve ekosistem üyelerinin katılımlarıyla şekillenebilmesi, sonuncu olarak girişimciliğe yatkınlığı artıracak kültürün oluşturulması...

EN ÖNEMLİ ZORLUK

Girişim için gerekli fonlamayı sağlamak, Türk teknoloji girişimcilik ekosisteminde yaşanan önemli bir zorluktur. Fonlama imkânlarının çoğaltılıp artırılması, teknolojik girişimciliğin ekonomiye olan katkısını önemli ölçüde etkileyecek.
İkinci olarak, becerilerdeki eksiklikler ve standartların gerisinde kalan eğitim, yeteneklerin yetiştirilmesini, girişimciliğinin gelişmesini güçleştiriyor.
Üçüncü başlık olarak, kamu

idaresinin teknoloji sektörünün geliştirilmesinde güçlü bir kararlılık sergilemiş olmakla birlikte bu çabaların etkinliğinin daha koordineli bir yaklaşımla artırılabileceği belirtiliyor.
Yapılan reformlar ve iyileştirici düzenlemeler sayesinde bazı sorunlu noktaların çözümlenmesinde başarı kaydedildi. Ancak yaptığımız görüşmelerden özel sektör ve ekosistem katılımcılarıyla düzenli etkileşimin az ve bu paydaşların düzenlemelerin oluşturulması süreçlerine katılımlarının sınırlı olduğu geri bildirimlerini aldık. Bu sebeplerden dolayı ekosistem katılımcılarının pratikte reformlardan tam fayda sağlayamadığı yönünde çıkarımlarımız oldu.
Son olarak statükoya bağlılığı ödüllendiren kültürel normların irdelenmesi ve girişimcilikle inisiyatif alma (girişkenlik) arasındaki farkın genç kuşaklara sistematik bir şekilde anlatılması ihtiyacı belirtiliyor.

KAMU NE YAPABİLİR?

KOORDİNELİ YÖNETİM **Öne sürülen ilk öneri, devam eden kamu girişimlerinin tek bir stratejik plan ve yol haritasında birleştirilerek koordineli yönetilmesidir. Pek çok destekleyici düzenleme, birden fazla bakanlığın yetki alanına giriyor. Dolayısıyla kapsamlı kalkınma girişimlerinin tasarlanması için ortak katılım sağlanması ve tek bir noktadan yönetilmesi sonuçları olumlu etkileyecektir.**

PORTAL KURULABİLİR **İkinci olarak ortaya çıkan öneri, kamu ve özel sektör paydaşlarıyla etkileşime geçme yetkisine sahip tek bir temas noktasının belirlenmesi, böylelikle politikalar belirlenirken ekosistemden düzenli geribildirim sağlanması ve fikirlerin test edilmesi için bir platform oluşturulmasıdır. Böyle bir temas noktası, bir bilgi kanalı yaratacaktır. Bu temas noktası, aynı zamanda, ilgili bilgileri ekosisteme yayabilir, sorular için başvurulacak bir portal de kurulabilir.**

ORTAK GÖRÜŞ **Son olarak, aktif ekosistem katılımcıları, ulusal kaynak ve fonların daha etkin kullanılmasındaki en önemli zorluğun politika ve strateji geliştirme ile bunların etkin bir şekilde uygulanabilmesi arasındaki uyumsuzluk olduğunu belirtiyor. Bu bağlamda, kaynakların en iyi şekilde kullanılabilmesini sağlayacak prosedür ve detayların teknokratlar, uzman akademisyenler ve tecrübeli girişimcilerin yer aldığı çalışma grupları tarafından oluşturulması gerektiği görüşündeler.**

İYİ DURUMDAYIZ

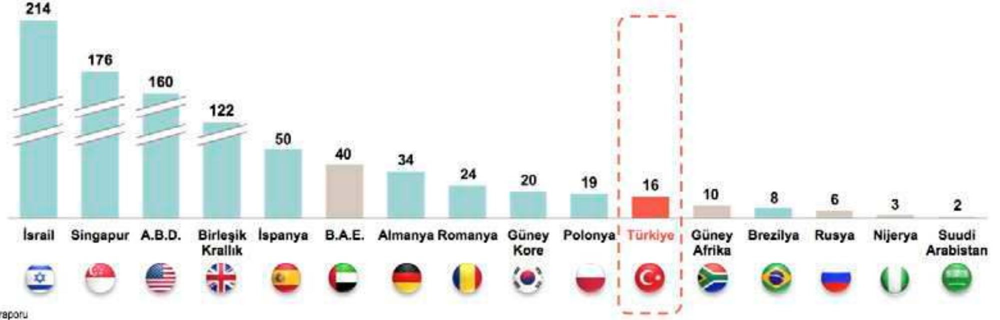
Türkiye'nin tekno girişimcilikle ilgili çıktı göstergeleri, kendisiyle kıyaslanabilir ülkelerle benzer seviyelerde sonuçlar veriyor. Girişimcilerin yenilik yaratması, büyüme ve istihdam yaratma beklentisi konularındaki göstergelerde Türkiye, kendi ligindeki ülkelere nazaran daha iyi bir konumda.
Türkiye'nin yüksek sayıda ticari marka tescil ettirdiğini, fakat aynı performansı özellikle uluslararası düzeyde patent tescil ettirme alanında gösteremediğini belirtmekte fayda var. Yeni teknolojik girişimlerin yaygınlaşması ve yüksek değerlerle şirket satış (exit) verileri gibi ekonomik katkıyı belirten diğer göstergeler, orta düzeyde seyrediyor. Ayrıca bilgi sektörünün ülke ekonomisine katkı payının artırılması, Türkiye'nin geliştirmeye açık bir yönü.
Çalışmamızın araştırma evresinde 65 ülkenin tekno girişimcilik başarısına ışık tutan metrik ve göstergeleri değerlendirerek bu alanında en ileride olan ve hızla yol alan ülkeleri tespit ettik. Buna göre teknoloji girişimciliğinde ABD, Singapur, İsrail ve İngiltere listenin en üst sıralarına, öncü ülkeler olarak yerleşiyor. Bu ülkeler teknoloji girişimciliğinin ekonomik faydalarından yararlanabilecek noktaya ulaşmış. Türkiye gibi bu alanda gelişmek isteyen ülkeler için bir örnek teşkil ediyorlar. Her 1 milyon kentli nüfus başına düşen teknoloji start up sayısı ABD'de 160, Büyük Britanya'da 122, İspanya'da 50, Almanya'da 34, Romanya'da 24 ve Güney Kore'de 20'dir. Türkiye de ise bu sayı 16. Bu örneklerden görüleceği gibi tekno girişimciliği geliştirmek için kendimize adım adım hedefler koymamız, ancak vizyonumuzu öncü ülkelerin 20-30 yıllık birikimle ulaşabildikleri mesafeyi daha hızlı kat etmek olarak belirlemeliyiz.

4 ANA BAŞLIK

Türkiye'de tekno girişimcilik ekosistemini güçlendirmeye yönelik önerileri 4 ana başlıkta toplayabiliriz. Bunları, teknoloji girişimcilerinin kaynaklara ve pazarlara erişiminin kolaylaştırılması, teknoloji girişimciliği becerilerinin geliştirilmesi, girişimciliğin

1 milyon kişiye kaç start up düşüyor?





Kaynak : OC&C "Türkiye'nin teknoloji girişimciliği ekosistemi" raporu

gelişmesinde özel sektörün katılımının artırılması, kamu çalışmalarının verimliliği ve etkinliğinin güçlendirilmesi şeklinde sıralayabiliriz.
Sağlıklı ekosistemlerde, özel sektörün desteği, kamu desteğinin önüne geçti. Bu nedenle özel sektörün tekno girişimcilik ekosistemine katılımını kolaylaştırmak için getirilecek teşvikler önemli.
Şu anda ekosistemi güçlendirmede özel sektörün güçlü bir katılımda bulunduğu söylenemez. Kurumsal şirketler teknoloji start up'larına nadiren stratejik yatırım yapıyor. Bu durum, çoğunlukla son yıllarda artan sermaye maliyeti ve ekonomik konjonktür nedeniyle risk alma konusunda artan isteksizliğe dayandırılıyor. Diğer bir faktör ise iki iş kültürü modeli arasındaki farklardır.
Öte yandan çoğu kurumsal şirket, yatırım yapılacak yüksek potansiyelli girişimleri seçecek ve değerlendirecek uygun becerilere de sahip değil. Ayrıca kurumsal şirketler, start up'lara yatırım yapacak birimlerini ayrı yönetişim mekanizmaları, çalışan profili ve ödüllendirme prensipleriyle farklılaştırmaya gönüllü değil.
Bu noktada devlet, özel sektör şirketlerinin girişim sermayesi faaliyetlerinde bulunmasını teşvik için yatırıma katkıda bulunabilir.

AÇIK İNOVASYON

Özel sektörün girişimciliğe katkıda bulanabileceği diğer bir alan da üniversite-sanayi iş birlikleridir.
Kamu-özel sektör etkileşimlerinde açık inovasyonun desteklenerek özel sektörün teknoloji girişimleriyle iş birliğine teşvik edilmesi, şirketleri tedarik ettikleri işlerin bir bölümünü girişimcilere yönlendirmeye özendirilmeleri önemlidir. Ancak burada vurgulanması gereken konu iyi işletme sermayesi yönetimi uygulamalarının ve fikri mülkiyet haklarının korunmasıdır.
Daha çok sayıda nitelikli kuluçka merkezi ve hızlandırıcıya olan ihtiyaç, özel sektör şirketlerinin tasarladığı ve yönettiği programlarla giderilebilir.
Üretken bir teknoloji girişimciliği ekosisteminin geliştirilmesindeki başarı, büyük yenilikçi teknoloji şirketlerin ekosistemdeki varlığına dayanıyor. Bu nedenle uluslararası şirketlerin teşekküllü merkezler kurmaya teşvik edecek koşulların sağlanması etkili bir adım." ■

NİTELİKLİ İSTİHDAMIN KAYNAĞI

İNOVASYONLARI BESLİYOR **Dünya Ekonomik Forumu Küresel Rekabetçilik raporuna göre ekonomik gelişim evrelerinin en üst seviyesi inovasyon temelli bir ekonomi olmak. Bu noktaya ulaşan ülkelerde kişi başına düşen gelir yükseliyor ve bu geliri yüksek tutabilmenin yolu sofistikeleştirilmiş veya tamamen yenilenmiş üretim süreçleri geliştirip bununla rekabet etmekten geçiyor. Bu sınıflamada olan ülkelere baktığımızda hemen hemen hepsinin tekno girişimcilikte ya öncü ülkeler ya da hızla gelişmekte olan ülkeler olduğunu görebiliyoruz. Sonuç olarak, tekno girişimcilik ekonomilere sürdürülebilir rekabet avantajı getirecek inovasyonları besliyor.**

YENİ KAYNAK İHTİYACI **Diğer konu ise öncü ülkelerde teknoloji temelli yeni girişimlerin diğer girişimlere kıyasla daha hızlı istihdam yaratması. Mesela ABD'de 2007-2016 arasında başarılı tekno girişimciler, yüzde 42 oranında istihdam artırırken diğer yeni girişimlerin istihdam artışı yüzde 24 seviyesinde olmuş. Türkiye'nin nüfusu genç ve dinamik. Türkiye'de iş gücünden ayrılması beklenen 55-59 yaş arasındaki nüfusun, iş gücüne katılacak olan 15-19 yaş arasındaki yeni kuşağa oranı 1'e 1,79'dur. Bu oran yeni istihdam yaratılmasını gerekli kılıyor. Var olan özel sektör şirketlerinin büyüme ivmeleri ve verimlilik odaklı yaklaşımları göz önüne alındığında, oluşacak yeni talebin başka kaynaklardan karşılanması gerekiyor. Tekno girişimcilik nitelikli istihdam yaratmak için bu kaynaklardan biri, belki de en önemlisi."**

Hazırlayan: Nil Dumansızoğlu/ndumansizoglu@capital.com.tr

En iyi banka seçildi



Akbank, Euromoney'nin "Mükemmellik Ödülleri 2018" (Awards for Excellence) kapsamında "Türkiye'nin En İyi Bankası Ödülü"nü kazandı. Böylece banka, üst üste 6'ncı, toplamda 12'nci kez Türkiye'nin en iyi bankası seçildi. Akbank Genel Müdürü Hakan Binbaşgil, ödülle ilgili yaptığı açıklamada, "Güçlü bilançomuz sayesinde yalnızca bu yılın ilk yarısında uluslararası piyasalardan toplam 2,4 milyar dolar tutarında kaynak sağladık. Türkiye'nin uluslararası yatırımcılar nezdinde profilini yükselterek ekonomimize katkı sağlıyoruz" dedi.

250 bin dolar yatırım yapacak

Bu yıl BSH Ev Aletleri, Unilever ve Türk Hava Yolları iş birliğiyle gerçekleştirilen StartersHub XO programı, bağlantılı yaşam ve akıllı evler, yaşam bilimleri, seyahat ve havacılık hizmetleri (alanlarına odaklanıyor. İlk aşamada 20 bin dolar ön sermaye, mentorluk, network ve program ortaklarıyla birlikte proje geliştirme imkanları sunan StartersHub XO 2018, altı ay sonunda programı başarıyla tamamlayan girişimlere 250 bin dolara varan yatırım imkanı sağlıyor.



Caz Festivali başlıyor



Bu yıl 28'incisi düzenlenen Akbank Caz Festivali, 17-28 Ekim tarihleri arasında birçok yerli ve yabancı sanatçının katılımıyla gerçekleşecek. Bixiga 70, Avishai Cohen, Karl Hector&The Malcouns gibi isimlerin yer alacağı festivalde, 23 Ekim'de ise İngiliz caz sahnesinin başarılı sanatçılarından Jamie Cullum konser verecek. Organizasyonu ve içerik programlaması Pozitif iş birliğiyle gerçekleştirilen festivalin biletleri, Mobilet'in mobil uygulaması ve web sitesinden satışa sunuldu.

Avrupalı profesyonellerin seçimi

Avrupa genelinde bu yıl 45'incisi düzenlenen Extel Avrupa 2018 Anketi'nde, "Türkiye'nin En İyi Yatırımcı İlişkileri Ödülleri" kapsamında verilen dört ödülden üçünü Akbank aldı. Akbank Genel Müdürü Hakan Binbaşgil "Türkiye'de En İyi Yatırımcı İlişkileri Yapan CEO", Akbank ise "Türkiye'de Yatırımcı İlişkilerinde En İyi Şirket" seçildi. "Türkiye'de En İyi Yatırımcı İlişkileri Profesyoneli Ödülü"nü de bankanın yatırımcı ilişkileri ve sürdürülebilirlik bölüm başkanı Ebru Güvenir aldı.

Akbank'a 10 ödül birden



Akbank, uluslararası ekonomi ve finans dergisi EMEA Finance'ın Başarı Ödülleri (Achievement Awards) ve Proje Finansmanı Ödülleri (Project Finance Awards) kapsamında 10 ödül aldı. Bankanın Kurumsal ve Yatırım Bankacılığından Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Levent Çelebioğlu, ödülle ilgili yaptığı açıklamada, şunları söyledi:
"Müşterilerimize sunduğumuz çözüm ve finansman desteğinin uluslararası finans platformlarında değerlenmesi bizleri gururlandırıyor. Bize bu prestijli ödülleri kazandıran performansımızı, ülkemizi ve büyüyen Türkiye ekonomisini desteklemek için gösterdiğimiz büyük çabalara borçluyuz."

Sucool'dan yeni destek

Sabancı Üniversitesi, BiGGInner isimli projesiyle TÜBİTAK 1512 BiGG programının birinci aşama faaliyetlerini yürütecek resmi uygulayıcı kuruluş olarak seçildi. SUCool Direktörü Naci Kahraman, BiGGInner ile yenilikçi girişimcilerin fikirden ürüne ve üründen uluslararası pazarlara giden süreçte ihtiyaç duyabilecekleri tüm destek ve hizmetleri sunmayı amaçladıklarını belirtti. Bu süreçte 150 bin TL'ye varan TÜBİTAK hibe desteğinin, girişimciler adına hızlandırıcı etki yapacağını düşündüğünü söyledi.



Trabzonspor ile Papara iş birliği

Dijital ödeme sistemi Papara ile anlaşan Trabzonspor, 13 yaşından itibaren tüm taraftarlarına sunacağı ön ödemeli kartla her platformda alışveriş imkanı sunuyor.



Anlaşmaya göre taraftarlar, Trabzonspor Papara kartla yapacakları alışverişlerde ilave bedel ödemeden takımlarına destek olacak. Sezon açılışıyla birlikte Trabzonspor kartlarını ilk etapta TS Club ve ardından Papara'nın anlaşmalı olduğu satış noktaları ve internet mağazalarından alabilecekler.

Gençler Akbank Unichallenge'da buluştu

IAB Türkiye ve Boğaziçi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nin iş birliğiyle 25 Haziran-6 Temmuz tarihleri arasında Akbank UniChallenge+ Dijital Öğrenci İşleri Eğitim Kampı düzenlendi. Üniversitelerin 3 ve 4'üncü sınıflarıyla yeni mezun olmuş öğrencilerin katılımıyla gerçekleşen etkinlikte öğrenciler, iki hafta boyunca dijitali sektör profesyonellerinden dinledi. Katılımcıların hazırladığı sunumlar arasından ilk 3'e giren ekipler, IAB Türkiye üyesi şirketler bir aylık staj imkanı elde etti.

Fellow 2018'e rekor başvuru

Türkiye Girişimcilik Vakfı Fellow 2018 Programı başvuruları tamamlandı. Bu yıl rekor katılımın gerçekleştiği programa 112 bin aday başvurdu. Fellow Programı'na katılan gençler, program kapsamında ulusal ve uluslararası bir ağın parçası oluyor. Her iki ayda bir rol model alabilecekleri başarılı girişimcilerle bir araya gelerek onların hikayelerinden ilham alma fırsatını yakalıyor ve program kapsamında 1 yıl boyunca aylık 500 TL burs almaya hak kazanıyorlar.



500 bin dolarlık yatırım

Kuluçka döneminde ve büyüme potansiyeli yüksek girişimlere destek vermek üzere Logo Yazılım ve Actus Portföy Yönetimi ortaklığında kurulan Logo Ventures'un ikinci yatırımı, ziyaretçi analitiği şirketi V-Count oldu. Logo Ventures'tan 500 bin dolarlık destek alacak olan şirket, bulut tabanlı iş zekası platformuyla markalara hizmet veriyor. Yüksek teknolojisini 90'ın üzerinde ülkeye ihraç eden V-Count, mayıs ayında Miami ve Dubai'den sonra Londra ofisini de açarak yurt dışı ofislerinin sayısını üçe çıkardı.



İlham veren girişimcilik hikayeleri

Türkiye'nin son 20 yılında girişimciliğin en büyük örnekleri arasında yer alan 10 iş insanı, Ceyhun Kuburlu'nun Deli Misin Sen adlı kitabında, zirveye giden yolda mücadeleleri, sevinçleri, yol kazalarını paylaştı. Kitapta hikayeleri anlatılan girişimciler arasında Nevzat Aydın, Acun Ilıcalı, Abdullah Kavukcu, Gamze Cizreli ve Cem Boyner gibi isimler yer alıyor.



oBilet Seri B yatırımı aldı

2017 yılında Deloitte tarafından son 4 yıl içinde yüzde 1.041 büyümesiyle en hızlı büyüyen seyahat teknoloji şirketi seçilen obilet, EarlyBird Venture Capital'den Seri B yatırım aldı. Yatırımın tutarı hakkında bilgi paylaşılmazken girişimin, alınan yatırımla birlikte Bulgaristan ve İran gibi komşu ülkelerde faaliyete geçmeyi hedeflediği belirtildi.



İlk üniversite sermaye şirketi kuruldu

Kısa süre önce yürürlüğe giren ve üniversitelerin teknoloji transfer şirketi kurabilmelerine olanak sağlayan "Yükseköğretim Kurumları Teknoloji Transfer Ofisi Yönetmeliği" kapsamında, Türkiye'de şirketleşerek sermaye şirketi (A.Ş.) statüsü kazanan ilk teknoloji transfer ofisi, Boğaziçi Üniversitesi TTO oldu. Boğaziçi Üniversitesi TTO, kamu ve özel sektör iş birlikleri yapacak, üretilen bilgiyi, yapılan buluşları fikri mülkiyet kapsamında koruma altına alacak ve buluşların ticarileşme süreçlerinde rol alacak.



GEÇMİŞTEKİ 1 LİRANIN BUGÜNKÜ SATIN ALMA GÜCÜ

	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	Ortalama
1988	11.047,3562	10.422,0342	9.910,6449	9.393,9762	8.845,5520	8.546,4271	8.470,1953	8.310,6312	8.115,8508	7.663,6929	7.257,2849	6.892,0085	8.739,6378
1989	6.723,9107	6.307,6085	6.144,1735	5.965,2170	5.616,9652	5.453,3642	5.341,1991	5.184,6234	5.009,2980	4.743,6534	4.466,7170	4.282,5666	5.436,6081
1990	4.186,2821	4.033,0271	3.846,1063	3.655,9946	3.429,6385	3.326,5164	3.280,5882	3.215,6324	3.137,2024	2.886,1107	2.702,3509	2.573,6675	3.356,0931
1991	2.530,6465	2.412,4371	2.318,3136	2.220,6069	2.083,1209	2.016,5739	1.957,8388	1.891,2662	1.818,5252	1.713,9729	1.607,8545	1.528,3788	2.008,2946
1992	1.463,9643	1.338,1758	1.279,8162	1.220,0345	1.175,3704	1.164,8864	1.159,0910	1.121,8457	1.080,7762	1.006,3093	935,2317	891,5460	1.153,0873
1993	868,1071	824,4132	789,2142	753,0670	721,3286	688,9480	676,7662	662,0683	644,6624	610,4758	571,0718	536,7216	695,5703
1994	518,0711	496,2367	473,2373	449,8454	360,7421	327,9473	325,0221	320,1558	313,8782	292,7968	267,3944	247,3583	366,0571
1995	232,6983	217,2720	208,5945	199,6120	188,6692	182,6420	178,0136	171,4637	164,3947	152,6413	143,5949	137,1489	181,3954
1996	132,1280	122,0019	115,9052	109,7587	102,8667	98,4370	96,0361	92,0592	87,8427	82,7924	77,7393	73,8967	99,2887
1997	71,4668	67,4852	64,2349	60,9439	57,1707	54,6043	53,0654	50,1943	47,2639	44,0484	40,6725	38,1544	54,1087
1998	36,3029	33,8647	32,5747	31,2317	29,8297	28,8210	28,1455	27,1885	26,1428	24,5012	23,0925	22,1405	28,6530
1999	21,4332	20,4515	19,7104	18,9341	18,0497	17,5410	16,9806	16,3716	15,7117	14,8224	13,9439	13,3819	17,2777
2000	12,6363	12,0461	11,7454	11,4144	11,1577	10,9176	10,8417	10,6583	10,4289	10,1153	9,8112	9,4611	10,9362
2001	9,2304	9,0052	8,5148	8,0252	7,2758	6,9228	6,7146	6,5560	6,3712	6,0162	5,6703	5,4418	7,1454
2002	5,2731	5,0076	4,9650	4,9061	4,8052	4,7765	4,7480	4,6677	4,5673	4,4128	4,2718	4,1514	4,7127
2003	4,0861	3,9825	3,8756	3,7590	3,6817	3,6237	3,6310	3,6412	3,6339	3,5662	3,5169	3,4615	3,7049
2004	3,4307	3,4082	3,3872	3,3550	3,3386	3,3240	3,3286	3,3190	3,2937	3,2630	3,1915	3,1499	3,3158
2005	3,1399	3,1227	3,1221	3,1140	3,0920	3,0638	3,0608	3,0783	3,0524	3,0216	2,9684	2,9274	3,0636
2006	2,9152	2,8935	2,8871	2,8794	2,8413	2,7889	2,7794	2,7560	2,7682	2,7329	2,6986	2,6643	2,8004
2007	2,6582	2,6318	2,6206	2,5967	2,5656	2,5529	2,5590	2,5778	2,5773	2,5510	2,5057	2,4578	2,5712
2008	2,4524	2,4329	2,4019	2,3791	2,3398	2,3054	2,3137	2,3004	2,3059	2,2956	2,2374	2,2190	2,3320
2009	2,2282	2,2217	2,2293	2,2050	2,2046	2,1906	2,1882	2,1827	2,1893	2,1808	2,1295	2,1027	2,1877
2010	2,0917	2,0537	2,0243	2,0126	2,0006	2,0079	2,0192	2,0289	2,0208	1,9963	1,9604	1,9598	2,0147
2011	1,9657	1,9577	1,9435	1,9354	1,9187	1,8733	1,9005	1,9083	1,8945	1,8804	1,8209	1,7899	1,8991
2012	1,7796	1,7697	1,7598	1,7526	1,7264	1,7300	1,7457	1,7498	1,7400	1,7223	1,6892	1,6828	1,7373
2013	1,6764	1,6492	1,6443	1,6335	1,6266	1,6242	1,6120	1,6070	1,6086	1,5963	1,5681	1,5679	1,6178
2014	1,5607	1,5304	1,5239	1,5068	1,4869	1,4810	1,4764	1,4698	1,4685	1,4664	1,4391	1,4365	1,4872
2015	1,4429	1,4272	1,4171	1,4004	1,3780	1,3703	1,3773	1,3761	1,3706	1,3585	1,3378	1,3289	1,3821
2016	1,3261	1,3024	1,3026	1,3032	1,2931	1,2856	1,2796	1,2649	1,2686	1,2663	1,2484	1,2419	1,2819
2017	1,2219	1,1925	1,1829	1,1710	1,1559	1,1507	1,1538	1,1521	1,1461	1,1387	1,1155	1,0991	1,1567
2018	1,0916	1,0806	1,0727	1,0622	1,0427	1,0261	1						1,0537

NOT 1: 1983-87 dönemi için 1978-79=100 Tüketici Fiyat Endeksi, 1988-94 yılları için 1987=100 Tüketici Fiyat Endeksi, 1995-2003 dönemi için 1994=100 Tüketici Fiyat Endeksi, 2004 ve sonrası için ise 2003=100 Tüketici Fiyat Endeksi esas alınmıştır.

NOT 2: Bu tablodan şu şekilde yararlanabilirsiniz: Örneğin, 1990 Ocak ayında 300 TL maaş alıyordunuz. Bu maaşın bugünkü değerini hesaplamak için, tablodan Ocak '90 sütununu buluyorsunuz. Bu rakam 4.186,2821'dir. 2018 Temmuz değerini bulmak için, o gün aldığınız maaş olan 300 TL ile 4.186,2821'i çarpıyorsunuz. Sonuçta bulduğunuz 1.255,884 TL sizin 1990 Ocak ayında aldığınız maaşın bugünkü değeridir. Yapacağınız hesaplamalarda 1 Ocak 2005 tarihinde paramızdan 6 sıfır atıldığını unutmayınız.

YILLARA GÖRE ENFLASYON (%) Kaynak: TÜİK

Yıl	Toptan Eşya Fiyatları (*)		Tüketici Fiyatları	
	Yıl sonu	Ortalama	Yıl sonu	Ortalama
1996	84,9	75,9	79,8	80,4
1997	91,0	81,8	99,1	85,7
1998	54,3	71,8	69,7	84,6
1999	62,9	53,1	68,8	64,9
2000	32,7	51,4	39,0	54,9
2001	88,6	61,6	68,5	54,4
2002	30,8	50,1	29,7	45,0
2003	13,9	25,6	18,4	25,3
2004	13,8	11,1	9,3	10,6
2005	2,66	5,89	7,72	8,18
2006	11,58	9,34	9,65	9,60
2007	5,94	6,31	8,39	8,76
2008	8,11	12,72	10,06	10,44
2009	5,93	1,23	6,53	6,25
2010	8,87	8,52	6,40	8,57
2011	13,33	11,09	10,45	6,47
2012	2,45	6,09	6,16	8,89
2013	6,97	4,48	7,40	7,49
2014	6,36	10,25	8,17	8,85
2015	5,71	5,28	8,81	7,67
2016	9,94	4,30	8,53	7,78
2017	15,47	15,82	11,92	11,14

(*) 2005 yılından itibaren üretici fiyat artışlarını (ÜFE) göstermektedir.

DÖNEM SONU BİST BİLEŞİK ENDEKSİ (TL bazında)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ocak	46.003	41.183	42.698	25.934	54.651	63.278	57.171	78.783	61.858	88.945	73.481	86.296	119.529
Şubat	47.015	41.774	44.774	24.027	49.705	61.284	60.721	79.333	62.553	84.147	75.955	87.478	118.951
Mart	42.911	43.661	39.015	25.765	56.538	64.435	62.423	85.898	69.736	80.846	83.447	88.947	114.930
Nisan	43.880	43.940	43.468	31.652	58.959	69.250	60.010	86.046	73.871	83.947	85.664	94.655	104.283
Mayıs	38.132	47.081	39.970	35.003	54.385	63.046	55.099	85.990	79.289	82.981	79.106	97.542	100.652
Haziran	35.453	47.094	35.090	39.395	54.839	63.269	62.543	76.294	78.489	82.249	75.406	100.440	96.520
Temmuz	36.067	52.825	42.201	42.641	59.867	62.296	64.259	73.377	82.156	79.910	75.968	107.531	94.817*
Ağustos	37.285	50.199	39.844	46.551	59.973	53.946	67.368	66.394	80.312	75.210	76.119	110.011	
Eylül	36.924	54.044	36.051	47.910	65.774	59.693	66.396	74.486	74.937	74.205	76.488	102.908	
Ekim	40.582	57.616	27.833	47.185	68.760	56.061	72.529	77.620	80.579	79.409	78.536	110.143	
Kasım	38.168	54.214	25.715	45.350	65.351	54.518	73.059	75.748	86.168	75.233	73.995	103.984	
Aralık	39.117	55.538	26.864	52.825	66.004	51.267	78.208	67.801	85.721	73.913	78.139	115.333	

İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Aylık Bültenleri, 1986 Ocak=100 (*) 26 Temmuz verisidir.

DÖNEM SONU DOLAR KURLARI (Döviz Alış)

Kaynak: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası

	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
2004	1,337,001,00	1,321,306,00	1,310,219,00	1,417,299,00	1,485,338,00	1,485,911,00	1,468,321,00	1,503,212,00	1,497,349,00	1,470,153,00	1,410,935,00	1,342,100,00
2005	1,3287	1,2885	1,3706	1,3730	1,3656	1,3413	1,3711	1,3464	1,3360	1,3580	1,3575	1,3520
2006	1,3199	1,3060	1,3417	1,3155	1,5600	1,5697	1,4811	1,4478	1,4971	1,4540	1,4458	1,4056
2007	1,4203	1,4130	1,3801	1,3607	1,3166	1,3046	1,2746	1,2914	1,2048	1,1716	1,1715	1,1593
2008	1,1680	1,1906	1,3064	1,2849	1,2067	1,2186	1,1564	1,1746	1,2375	1,5603	1,5624	1,5218
2009	1,6345	1,6875	1,6682	1,5786	1,5345	1,5247	1,4691	1,4956	1,4770	1,4826	1,4825	1,4873
2010	1,4831	1,5361	1,5157	1,4739	1,5665	1,5737	1,5045	1,5209	1,4434	1,4301	1,4991	1,5376
2011	1,5991	1,5928	1,5363	1,5141	1,5859	1,6157	1,6733	1,7454	1,8512	1,7458	1,8409	1,8889
2012	1,7640	1,7375	1,7729	1,7489	1,8404	1,8065	1,7864	1,8111	1,7847	1,7853	1,7774	1,7776
2013	1,7548	1,7955	1,8087	1,7963	1,8842	1,9248	1,9309	2,0311	2,0365	1,9895	2,0174	2,1304
2014	2,2696	2,2129	2,1557	2,1154	2,0916	2,1226	2,1333	2,1584	2,2789	2,2171	2,2149	2,3189
2015	2,4013	2,4786	2,6134	2,6559	2,6587	2,6850	2,7839	2,9179	3,0251	2,9149	2,9109	2,9181
2016	2,9609	2,9612	2,8249	2,8014	2,9515	2,8848	3,0125	2,9544	3,0004	3,1024	3,4174	3,5192
2017	3,7874	3,6078	3,6362	3,5504	3,5334	3,5168	3,5226	3,4410	3,5521	3,700	3,9505	3,8104
2018	3,7795	3,7833	3,9949	4,0535	4,6083	4,8540*						

Ocak 2005'ten itibaren YTL'ye göre düzenlenmiştir. (*) 26 Temmuz verisidir.

DÖNEM SONU EURO KURLARI (Döviz Alış)

Kaynak: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası

	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
2004	1,665,419	1,647,741	1,599,769	1,703,815	1,821,173	1,806,868	1,767,418	1,811,303	1,845,162	1,877,827	1,881,555	1,826,800
2005	1,7320	1,6985	1,7757	1,7737	1,7077	1,6167	1,6862	1,6433	1,6195	1,6417	1,5961	1,6044
2006	1,5983	1,5510	1,6254	1,6506	2,0080	1,9963	1,8897	1,8609	1,8964	1,8460	1,9081	1,8515
2007	1,8296	1,8646	1,8383	1,8517	1,7705	1,7585	1,7473	1,7658	1,7086	1,6925	1,7295	1,7060
2008	1,7357	1,8098	2,0643	1,9994	1,8706	1,9248	1,8055	1,7314	1,8065	1,9873	2,0039	2,1332
2009	2,1027	2,1360	2,2163	2,1032	2,1555	2,1523	2,0735	2,1358	2,1611	2,1977	2,2297	2,1427
2010	2,0717	2,0861	2,0405	1,9616	1,9273	1,9292	1,9596	1,9278	1,9693	1,9746	1,9535	2,0551
2011	2,1842	2,2026	2,1822	2,2496	2,2844	2,3397	2,3880	2,5186	2,5007	2,4451	2,4518	2,4438
2012	2,3260	2,3378	2,3664	2,3132	2,2840	2,2742	2,1929	2,2750	2,3085	2,3210	2,3114	2,3452
2013	2,3787	2,3560	2,3189	2,3485	2,4498	2,5137	2,5608	2,6930	2,7502	2,7200	2,7454	2,9344
2014	3,0726	3,0447	2,9699	2,9252	2,8471	2,8979	2,8560	2,8451	2,8914	2,7902	2,7702	2,8207
2015	2,7136	2,8137	2,8075	2,9709	2,9146	2,9982	3,0506	3,2716	3,3941	3,2068	3,0795	3,1838
2016	3,2292	3,2305	3,2090	3,1908	3,2881	3,2078	3,3446	3,2910	3,3548	3,3993	3,6364	3,7099
2017	4,0558	3,8222	3,8851	3,8744	3,9558	4,0126	4,1325	4,1430	4.2000	4.3848	4.6853	4.5478
2018	4,6824	4,6646	4,9191	4,8961	5,3310	5,6774*						

Ocak 2005'ten itibaren YTL'ye göre düzenlenmiştir. (*) 26 Temmuz verisidir.

AYLIK ORTALAMA ALTIN SATIŞ FİYATI (ABD Doları/Ons)

Kaynak: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası

	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
2004	411,2	405,3	407,7	408,1	384	392,4	398,7	401	404	420,8	440,9	440,5
2005	423,83	424,03	434,86	429,45	420,35	431,04	425,87	440,48	456,99	468,08	482,83	511,67
2006	554,75	557,96	558,3	619,08	681,75	603,07	641,46	632,98	598,58	584,93	628,01	636,63
2007	625,94	664,58	655,07	683,55	667,53	655,64	664,34	665,87	724,34	759,72	803,3	805,25
2008	886,56	931,6	959	908,38	887,95	895,88	943,56	841,7	832,56	791,26	768,06	803,75
2009	870,15	947,38	935,5	894,33	942,94	944,19	934,75	954,38	1.000,19	1.040,55	1.113,67	1.130,19
2010	1.104,31	1.090,25	1.110,81	1.151,68	1.206,50	1.233,38	1.191,80	1.220,13	1.270,50	1.336,94	1.379,67	1.382,42
2011	1.349,13	1.376,25	1.423,63	1.455,08	1.504,00	1.530,37	1.568,40	1.757,70	1.765,90	1.678,40	1.732,38	1.646,40
2012	1.657,75	1.736,50	1.675,80	1.650,62	1.596,43	1.588,25	1.594,93	1.630,15	1.766,00	1.742,95	1.719,45	1.676,68
2013	1.663,50	1.631,00	1.593,10	1.495,12	1.409,85	1.316,12	1.279,81	1.334,12	1.348,93	1.307,66	1.275,75	1.218,76
2014	1.249,35	1.307,25	1.337,75	1.303,87	1.281,20	1.287,62	1.314,06	1.292,00	1.232,75	1.209,05	1.177,50	1.195,56
2015	1.244,45	1.223,93	1.176,65	1.198,05	1.199,59	1.184,90	1.127,85	1.120,73	1.122,83	1.155,35	1.077,38	1.070,85
2016	1.100,91	1.211,93	1.254,46	1.241,82	1.256,33	1.280,55	1.336,80	1.339,43	1.325,01	1.262,38	1.234,48	1.149,51
2017	1.187,90	1.234,77	1.230,22	1.274,07	1.244.08	1.258,97	1.239,85	1.281,22	1.311,75	1.277,26	1.281,58	1.270,85
2018	1.333,01	1.331,32	1.324,69	1.333,28	1.306,38	1.278,50						

Ocak 2005'ten itibaren YTL'ye göre düzenlenmiştir.

GSYİH VE KİŞİ BAŞINA GSYİH BÜYÜME HIZLARI (Sabit fiyatlarla) Kaynak: TÜİK

Yıl	GSYİH (%)	Kişi Başına GSYİH (%)	Yıl	GSYİH (%)	Kişi Başına GSYİH (%)	Yıl	GSYİH (%)	Kişi Başına GSYİH (%)
1940	-4,8	-6,4	1966	11,7	9,0	1992	6,0	4,3
1941	-10,4	-11,5	1967	4,5	1,9	1993	8,0	6,3
1942	5,5	4,4	1968	6,7	4,0	1994	-5,5	-6,9
1943	-9,8	-10,8	1969	4,1	1,5	1995	7,2	5,5
1944	-5,1	-6,1	1970	3,2	0,7	1996	7,0	5,4
1945	-15,3	-16,2	1971	5,6	3,0	1997	7,5	5,9
1946	32,1	29,7	1972	7,4	4,8	1998	3,1	1,6
1947	4,1	1,9	1973	3,3	0,7	1999	-3,4	-4,8
1948	16,4	13,9	1974	5,6	3,0	2000	6,6	5,1
1949	-5,0	-7,0	1975	7,2	4,5	2001	-6,0	-7,3
1950	9,4	7,0	1976	10,5	8,1	2002	6,4	5,1
1951	12,8	9,9	1977	3,4	1,3	2003	5,6	4,4
1952	12,0	8,9	1978	1,5	-0,6	2004	9,6	8,3
1953	11,2	8,2	1979	-0,6	-2,7	2005	9,0	7,7
1954	-2,9	-5,5	1980	-2,4	-4,4	2006	7,1	5,8
1955	8,1	5,1	1981	4,9	2,3	2007	5,0	3,7
1956	3,3	0,4	1982	3,6	1,0	2008	0,8	-0,4
1957	7,9	4,9	1983	5,0	2,4	2009	-4,7	-6,0
1958	4,6	1,6	1984	6,7	4,1	2010	8,5	6,9
1959	4,6	1,7	1985	4,2	1,7	2011	11,1	9,5
1960	2,9	0,0	1986	7,0	4,6	2012	4,8	3,5
1961	1,7	-0,9	1987	9,5	7,6	2013	8,5	7,1
1962	6,1	3,5	1988	2,1	-0,4	2014	5,2	3,8
1963	9,4	6,8	1989	0,3	-1,5	2015	6,1	4,7
1964	4,1	1,6	1990	9,3	7,4	2016	3,2	1,8
1965	2,6	0,1	1991	0,9	-0,8	2017	7,4	6,0

FAİZ ORANLARINDA BRÜT-NET HESAPLARI (%)

FAİZ (Brüt)	1 AY DÖNEM SONU NET	1 AY YILLIK BİLEŞİK	3 AY DÖNEM SONU NET	3 AY YILLIK BİLEŞİK	6 AY DÖNEM SONU NET	6 AY YILLIK BİLEŞİK	1 YIL DÖNEM SONU NET
4	0,28	3,95	0,84	3,95	1,70	3,99	3,40
5	0,35	4,93	1,05	4,93	2,12	4,99	4,25
6	0,42	5,92	1,26	5,92	2,54	5,98	5,10
7	0,49	6,90	1,47	6,90	2,97	6,98	5,95
8	0,56	7,89	1,68	7,89	3,39	7,98	6,80
9	0,63	8,88	1,89	8,88	3,81	8,98	7,65
10	0,70	9,86	2,10	9,86	4,24	9,97	8,50
11	0,77	10,85	2,31	10,85	4,66	10,97	9,35
12	0,84	11,84	2,52	11,84	5,09	11,97	10,20
13	0,91	12,82	2,72	12,82	5,51	12,96	11,05
14	0,98	13,81	2,93	13,81	5,93	13,96	11,90

PARASAL GÖSTERGELER

Göstergeler	2018		2017		2016
	13 Temmuz	6 Temmuz	29 Aralık	14 Temmuz	30 Aralık
PARA ARZI (milyon TL)					
M1	505.244	499.394	449.632	414.937	382.351
M2	1.846.753	1.809.447	1.624.675	1.519.112	1.406.729
M3	1.907.082	1.867.311	1.675.831	1.565.239	1.450.682
TOPLAM MEVDUAT (milyon TL)	1.710.793	1.673.118	1.505.477	1.401.880	1.294.967
Vadesiz mevduat (TL)	193.176	179.192	177.874	162.407	158.144
Vadesiz mevduat (YP)	176.108	183.873	152.559	135.299	112.445
Vadeli mevduat (TL)	757.799	743.646	703.072	669.398	628.528
Vadeli mevduat (YP)	583.709	566.408	471.972	434.777	395.850
KREDİ STOKU (milyon TL)	2.238.020	2.199.798	1.971.683	1.815.735	1.628.276

EN ÇOK GETİRİ SAĞLAYAN 25 EMEKLİLİK FONU

Fon adı	Kümülatif getiri (%)	Ort. günlük getiri (%)
Anadolu Hayat Em. B.R.I.C. Ülkeler Yab. Değ.	40,64	0,14
AvivaSA Em. ve Hay. Bric Ülkeleri Yab. Değ.	40,43	0,14
Allianz Yaşam ve Em. Karma	37,84	0,13
Ziraat Hayat ve Em. K.D.B.A.	33,16	0,12
Anadolu Hayat Em. Bir. Değ.	30,06	0,11
Fiba Em. ve Hay. Altın	29,91	0,11
Axa Hayat ve Em. Altın Katılım	29,54	0,11
AvivaSA Em. ve Hay. Altın	29,54	0,11
Vakıf Em. ve Hay. Altın Katılım	29,50	0,11
BNP Paribas Cardif Em. Altın	29,49	0,11
Bereket Em. ve Hay. Altın Katılım	29,46	0,11
Katılım Em. ve Hay. Agr. Katılım Değ. (Döviz)	29,43	0,11
Anadolu Hayat Em. Altın Katılım	29,41	0,11
Katılım Em. ve Hay. Altın Katılım	29,41	0,11
Allianz Yaşam ve Em. Altın	29,31	0,11
Ziraat Hayat ve Em. Altın Katılım	29,17	0,11
Garanti Em. Hay. Altın	28,88	0,10
Allianz Hayat Em. Altın	28,81	0,10
Allianz Hayat Em. İki. K.D.B.A.	28,69	0,10
Allianz Yaşam ve Em. İki. K.D.B.A.	28,57	0,10
Fiba Em. ve Hay. Oyak Port. K.D.B.A.	28,52	0,10
Anadolu Hayat Em. İki. K.D.B.A.	28,49	0,10
NN Hay. Em. Değ.	27,41	0,10
MetLife Em. ve Hay. K.D.B.A.	27,35	0,10
Halk Hayat ve Em. Altın Katılım	27,00	0,10

Not: Emeklilik yatırım fonları, 25 Temmuz 2017-27 Temmuz 2018 tarihleri arasındaki 367 günlük (son 1 yıllık) kümülatif getirilerine göre sıralanmıştır.
Kaynak: Finnet

MİLLİ GELİRİN 25 YILI

Yıl	Nüfus (Bin Kişi)	Kişi başına GSYİH($)	Kişi başına GSYİH TL	SGP değeri ($/TL)	SGP'ye göre kişi başına GSYİH ($)
1993	57.913	4.269	47	0,004782	9.851
1994	58.837	3.038	91	0,009667	9.363
1995	59.756	3.910	179	0,017727	10.088
1996	60.671	4.118	335	0,031012	10.808
1997	61.582	4.239	645	0,055397	11.636
1998	62.464	4.410	1.151	0,128979	8.924
1999	63.364	4.026	1.691	0,196465	8.608
2000	64.269	4.258	2.656	0,281636	9.429
2001	65.166	3.073	3.766	0,414553	9.085
2002	66.003	3.616	5.445	0,591251	9.209
2003	66.795	4.693	7.007	0,737414	9.502
2004	67.599	6.001	8.536	0,792611	10.769
2005	68.435	7.342	9.844	0,834589	11.796
2006	69.295	7.958	11.389	0,842570	13.517
2007	70.158	9.642	12.550	0,852280	14.725
2008	71.052	10.829	14.001	0,879960	15.911
2009	72.039	8.965	13.870	0,904605	15.333
2010	73.142	10.571	15.860	0,919487	17.248
2011	74.224	11.250	18.787	0,966176	19.445
2012	75.176	11.649	20.880	1,019856	20.473
2013	76.148	12.500	23.766	1,070294	22.205
2014	77.182	12.107	26.489	1,104504	23.983
2015	78.218	10.992	29.899	1,202608	24.862
2016	79.278	10.891	32.904	1,299412	25.322
2017	80.313	10.599	38.660	1,377440	28.067

Kaynak: TÜİK, TCMB-EVDS, OECD ve Capital
Not: Tüm veriler 2009 baz yılı yeni milli gelir serisine göredir.

AYLIK TÜKETİCİ FİYAT ARTIŞLARI (%)

Kaynak: TÜİK

	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
2004	0,66	0,52	0,96	0,49	0,44	-0,14	0,47	0,77	0,94	2,24	1,32	0,32
2005	0,55	0,02	0,26	0,71	0,92	0,10	-0,57	0,85	1,02	1,79	1,40	0,42
2006	0,75	0,22	0,27	1,34	1,88	0,34	0,85	-0,44	1,29	1,27	1,29	0,23
2007	1,00	0,43	0,92	1,21	0,50	-0,24	-0,73	0,02	1,03	1,81	1,95	0,22
2008	0,80	1,29	0,96	1,68	1,49	-0,36	0,58	-0,24	0,45	2,60	0,83	-0,41
2009	0,29	-0,34	1,10	0,02	0,64	0,11	0,25	-0,30	0,39	2,41	1,27	0,53
2010	1,85	1,45	0,58	0,60	-0,36	-0,56	-0,48	0,40	1,23	1,83	0,03	-0,30
2011	0,41	0,73	0,47	0,87	2,42	-1,43	-0,41	0,73	0,75	3,27	1,73	0,58
2012	0,56	0,56	0,41	1,52	-0,21	-0,90	-0,23	0,56	1,03	1,96	0,38	0,38
2013	1,65	0,30	0,66	0,42	0,15	0,76	0,31	-0,10	0,77	1,80	0,01	0,46
2014	1,98	0,43	1,13	1,34	0,40	0,31	0,45	0,09	0,14	1,90	0,18	-0,44
2015	1,10	0,71	1,19	1,63	0,56	-0,51	0,09	0,40	0,89	1,55	0,67	0,21
2016	1,82	-0,02	-0,04	0,78	0,58	0,47	1,16	-0,29	0,18	1,44	0,52	1,64
2017	2,46	0,81	1,02	1,31	0,45	-0,27	0,15	0,52	0,65	2,08	1,49	0,69
2018	1,02	0,73	0,99	1,87	1,62	2,61						

AYLIK ÜRETİCİ FİYAT ARTIŞLARI (%)

Kaynak: TÜİK

	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
2004	3,77	0,21	0,59	2,27	4,54	0,80	-0,74	0,97	0,72	2,47	0,00	-1,08
2005	-0,41	0,11	1,26	1,21	0,20	-0,48	-0,74	1,04	0,78	0,68	-0,95	-0,04
2006	1,96	0,26	0,25	1,94	2,77	4,02	0,86	-075	-0,23	0,45	-0,29	-0,12
2007	-0,05	0,95	0,97	0,80	0,39	-0,11	0,06	0,85	1,02	-0,13	0,89	0,15
2008	0,42	2,56	3,17	4,50	2,12	0,32	1,25	-2,34	-0,90	0,57	-0,03	-3,54
2009	0,23	1,17	0,29	0,65	-0,05	0,94	-0,71	0,42	0,62	0,28	1,29	0,66
2010	0,58	1,66	1,94	2,35	-1,15	-0,50	-0,16	1,15	0,51	1,21	-0,31	1,31
2011	2,36	1,72	1,22	0,61	0,15	0,01	-0,3	1,76	1,55	1,60	0,65	1,00
2012	0,38	-0,09	0,36	0,08	0,53	-1,49	-0,31	0,26	1,03	0,17	1,66	-0,12
2013	-0,18	-0,13	0,81	-0,51	1,00	1,46	0,99	0,04	0,88	0,69	0,62	1,11
2014	3,32	1,38	0,74	0,09	-0,52	0,06	0,73	0,42	0,85	0,92	-0,97	-0,76
2015	0,33	1,20	1,05	1,43	1,11	0,25	-0,32	0,98	1,53	-0,20	-1,42	-0,33
2016	0,55	-0,20	0,40	0,52	1,48	0,41	0,21	0,08	0,29	0,84	2,00	2,98
2017	3,98	1,26	1,04	0,76	0,52	0,07	0,72	0,85	0,24	1,71	2,02	1,37
2018	0,99	2,68	1,54	2,60	3,79	3,03						

EKONOMİK VERİLERİN SON DURUMU

GÖSTERGELER	2018	2017	2016	Değişim (%)
GSYİH (Yıllık)		7,4	3,2	
GSYİH (1. üç aylık)	7,4	5,4	4,8	
GSYİH (2. üç aylık)		5,4	4,9	
GSYİH (3. üç aylık)		11,3	-0,8	
GSYİH (4. üç aylık)		7,3	4,2	
Dış borç stoku (Mart sonu, milyon dolar)	466.657	417.695		11,7
Cari işlemler dengesi (Ocak-mayıs, milyon dolar)	-27.724	-17.476		58,6
TEŞVİKLİ YATIRIMLAR (Ocak-mayıs, milyon TL)	65.877	44.270		48,8
BÜTÇE DENGESİ (Ocak-haziran, milyon TL)	-46.091	-25.235		82,6
-Gelirler	353.601	299.200		18,2
-Harcamalar	399.691	324.435		23,2
DIŞ TİCARET DENGESİ (Ocak-haziran, milyon dolar)	-40.712	-30.942		31,6
-İhracat	82.280	77.380		6,3
-İthalat	122.991	108.322		13,5
Merkezi yönetim borç stoku (Haziran sonu, milyon TL)	969.811	811.986		19,4
FİYAT ARTIŞI (Haziran sonu, %)				
Yurtiçi üretici	23,71	14,87		
Tüketici	15,39	10,90		

ÇAPRAZ KURLAR (ABD Doları/yabancı para)

Yıl (Yıl sonu)	Euro/ Dolar	Alman Markı	Fransız Frangı	İsviçre Frangı	Japon Yeni	Sterlin/ Dolar
1990		1,5030	5,1075	1,2820	134,93	1,9175
1991		1,5195	5,1875	1,3540	125,80	1,8685
1992		1,6135	5,4970	1,4595	124,55	1,5145
1993		1,7320	5,8805	1,4769	111,93	1,4781
1994		1,5522	5,3440	1,3115	99,70	1,5625
1995		1,4328	4,8995	1,1504	103,13	1,5526
1996		1,5555	5,2550	1,3500	115,35	1,6836
1997		1,7991	6,0235	1,4614	130,40	1,6483
1998	1,1673	1,6693	5,5950	1,3673	115,09	1,6718
1999	1,0041	1,9490	6,5360	1,5992	102,52	1,6147
2000	0,9290	2,1183	7,1045	1,6492	112,82	1,4762
2001	0,8490	-	-	1,6894	132,84	1,4394
2002	0,9450	-	-	1,5574	118,95	1,6153
2003	1,2502	-	-	1,2479	106,16	1,7750
2004	1,3611	-	-	1,1350	103,75	1,9205
2005	1,1831	-	-	1,3149	117,49	1,7231
2006	1,3172	-	-	1,2200	118,94	1,9621
2007	1,4715	-	-	1,1255	112,01	2,0033
2008	1,4018	-	-	1,0618	90,35	1,4532
2009	1,4406	-	-	1,0304	92,36	1,6160
2010	1,3366	-	-	0,9363	81,33	1,5503
2011	1,2938	-	-	0,9400	77,46	1,5449
2012	1,3193	-	-	0,9151	86,12	1,6170